

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SOCIAL

MURILO TAVARES MATZENBACHER

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO  
GRANDE DO SUL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO (TCC)

**Porto Alegre  
2017**

**MURILO TAVARES MATZENBACHER**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para a obtenção do grau  
de Bacharel em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Fernanda Tarabal**

**Porto Alegre**

**2017**

*Aos meu pais, meu irmão, e demais familiares e  
amigos próximos, por todo o incentivo.*

## *AGRADECIMENTOS*

Agradeço, primeiramente, à minha família que sempre me apoiou e esteve presente em minha vida, ajudando-me nas decisões a serem tomadas e no incentivo para realizar o estudo.

Também agradeço aos meus amigos e pessoas próximas, que de alguma forma ou outra, colaboraram e estimularam durante o percurso. Sejam nas horas vagas, ou aqueles que também estão fazendo o seu trabalho de conclusão de curso, e trocaram experiências visando o benefício mútuo.

Aos colegas da Universidade, deixo o meu muito obrigado, pois sem eles não teria chegado até aqui, e deixaram a caminhada do curso e do estudo harmoniosa e mais fácil de superar.

Agradeço aos entrevistados, pela atenção e o cuidado que tiveram comigo durante o processo de coleta de dados. Todos foram muito receptivos. Agradeço principalmente a entrevistada 4, a Capacitadora, que foi quem me guiou dentro da organização estudada, sendo sempre muito prestativa em minhas solicitações.

E por fim, agradeço a todos os professores que tive a oportunidade de receber conhecimentos, em especial à minha orientadora Fernanda Tarabal Lopes, que sempre se mostrou prestativa e transmitiu confiança no decorrer do percurso do trabalho. Agradeço também a professora Christine da Silva Schroeder, por aceitar o convite de participar da banca do estudo e ler o trabalho.

## **RESUMO**

Neste presente estudo, objetiva-se identificar como a Gestão Estratégica de Pessoas do Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul se articula para resolver e minimizar as dificuldades do órgão, no que diz respeito à implantação e a solução de problemas de gestão de pessoas. Somado a isso, também foi investigado quais são os principais desafios e dificuldades na gestão de pessoas e na aplicação da gestão estratégica de pessoas no serviço público, e como o Tribunal de Contas se articula para superá-los. A administração pública, em diversos países, passou por reformas significativas a partir da década de 1980. Práticas gerenciais da iniciativa privada foram adotadas como referência para transposição para o setor público, visando à geração de maior eficiência e foco em resultado (BRESSER PEREIRA apud FONSECA et al., 2013). Dentre as atividades que deveriam ser modernizadas encontra-se a gestão de recursos humanos (RH), até então voltada, no Governo como um todo, para sua função clássica de registro e controle de custos de funcionários. A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Para tanto, foi elaborado um estudo de caso no Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, mostrando as práticas de gestão estratégica de pessoas implementadas pelo órgão. Assim sendo, o estudo reúne as práticas de gestão estratégica de pessoas, que obtiveram êxito no Tribunal de Contas, assim como as especificidades e os limites que delimitam a implantação desse tipo de estratégias, políticas e ações/.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Administração Pública. Recursos Humanos. Especificidades. Limites. Superação das dificuldades. Desafios.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 4.1 - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	17
FIGURA 4.2 - DESENHO DE UM ENTREVISTADO .....	18
FIGURA 7.1 – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL TCE 2011-2016 .....	44

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 5.1 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS.....	22
--	----

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>12</b>
<b>3 OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
3.1 OBJETIVO PRINCIPAL.....	13
3.2 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>4 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
4.1 DESAFIOS E DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS EM SI .....	14
4.2 ESTUDOS SOBRE O TEMA .....	16
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>20</b>
5.1 ESTUDO DE CASO.....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
5.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	21
5.3 PERFIS DOS ENTREVISTADOS.....	22
5.3.1 Entrevistada 1: a Supervisora de RH .....	22
5.3.2 Entrevistado 2: o Gestor de RH .....	23
5.3.3 Entrevistada 3: A Psicóloga .....	23
5.3.4 Entrevistada 4: a Capacitadora.....	23
<b>6 A INSTITUIÇÃO TRIBUNAL DE CONTAS .....</b>	<b>25</b>
<b>7 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>27</b>
7.1 MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS .....	27
7.2 SELEÇÃO DE CANDIDATOS .....	29
7.3 OUTRAS DIFICULDADES E DESAFIOS CITADOS.....	31
7.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CERTIFICAÇÃO ISO 9001.....	32
7.5 PROGRAMAS DE RH E DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	35
7.5.1 IntegraRH – Programa de Preparação do Ingressante .....	35
7.5.2 Perfil Funcional e Alocação de Servidores .....	38
7.5.3 PROADES – Programa de Avaliação de Desempenho .....	40
7.5.4 PDL – Programa de Desenvolvimento de Lideranças.....	42
7.5.5 Pesquisa de Clima Organizacional.....	43
7.5.6 PAR – Programa Aprendendo a Recomeçar .....	44
7.5.7 Chamados para o RH .....	45
7.5.8 Assessoria em Gestão de Pessoas.....	45
<b>8 SÍNTESE SOBRE O CASO .....</b>	<b>47</b>
<b>9 REFLEXÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>



<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
-------------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda o tema gestão de pessoas e a transposição do Modelo Gerencial para a Administração Pública. A partir disto, o objeto empírico será analisar quais são as práticas implantadas de gestão estratégica de recursos humanos no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, uma vez que adotaram esse tipo de estratégia há mais de 10 anos na organização. As principais ferramentas que compõem a gestão estratégica de recursos humanos que serão discutidas e abordadas serão: gestão por competências, avaliação de desempenho individual, recrutamento e seleção, treinamento, e alinhamento de objetivos da força de trabalho aos objetivos organizacionais.

A Gestão por Competências consiste em mapear as competências organizacionais de uma empresa/organização; identificar as competências necessárias para a execução de uma tarefa específica; identificar as competências que o colaborador possui; fazer o cruzamento das informações apuradas, identificando o gap de treinamento e o desenvolvimento necessário para o funcionário. Assim sendo, o ideal seria que as práticas fossem incorporadas a todas as áreas de trabalho que envolvesse gestão de pessoas na sua organização. Recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, etc., essas atividades podem ser pautadas pelos princípios da gestão por competências. Com o sistema, é possível mensurar os diferentes tipos de competências que compõem sua organização, ou seja, ela permite que você alinhe seus objetivos estratégicos ao desenvolvimento de seus colaboradores. Neste caso, alcançar as metas pessoais estabelecidas significa bons resultados.

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul adota um processo de planejamento estratégico (PET) desde 2002, perpetuando a cultura da gestão estratégica e o acompanhamento do seu desempenho institucional. O PET é realizado a partir das deliberações do Conselho da Qualidade e de Reuniões de Análise do Desempenho Global, com apoio da Assessoria de Gestão e Controle Interno. Há, ainda, uma participação efetiva dos servidores de todos os níveis da organização nesse processo, o qual ocorre por meio do desenvolvimento de atividades que procuram estabelecer uma maior integração entre os membros da Alta Administração, gestores e demais servidores do Tribunal. Essa integração propicia o surgimento das parcerias de trabalho entre todas as áreas do Tribunal, tão importantes para a definição da Identidade Organizacional e dos objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas.

Para justificar a implantação da Gestão estratégica de pessoas no serviço público, Schikmann (apud Pantoja et al., 2010) explica que a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos

humanos. Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que, segundo esses autores, novas competências individuais poderão ser necessárias. A atuação estratégica dessa área prevê que sejam reestudadas as formas de admissão de funcionários, baseando-se na identificação das competências essenciais para a organização e daquelas que podem ser obtidas fora da organização (SCHKIMANN apud PANTOJA et al., 2010). O cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos.

Para complementar, Bergue (2005), auditor público externo do Tribunal de Contas, exalta que as pessoas especialmente em organizações públicas, são um ativo essencial, como por exemplo o professor, o policial, o médico, o juiz, etc., não sendo admissível, sobretudo sob a perspectiva dos contribuintes e usuários, uma alocação e utilização ineficiente desses respectivos recursos. Consequentemente, no que diz respeito à dimensão humana das organizações públicas, Bergue (2005) evidencia a necessidade de rever paradigmas, entre eles aquele que se refere ao gasto. Para o autor é necessário que se avance, para uma abordagem de análise que contemple a produtividade das pessoas, para que se torne possível remunerar devidamente o agente, fazendo com que com seja permitido à Administração identificar desvios de desempenho, diagnosticando-os e permitindo a tomada de atitudes que reorientem o gasto público e, por fim, legitimem a ação estatal, justificando, em última instância, os gastos envolvidos e seu financiamento pela via da tributação.

O estudo reúne as práticas de gestão estratégica de pessoas, que obtiveram êxito no órgão, assim como as especificidades e os limites que delimitam a implantação desse tipo de estratégia. Posteriormente, foi elaborado um estudo de caso na instituição, na qual desenvolve palestras sobre o respectivo assunto, mostrando suas práticas de gestão estratégica de pessoas que implementaram no órgão. Com base nisto, o quão mais a gestão estratégica de pessoas no serviço público pode evoluir ainda? Uma vez que é um fenômeno relativamente recente na administração pública. E a questão que se busca responder é: como a Gestão Estratégica de Pessoas do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul se articula para resolver e minimizar as dificuldades do órgão, no que diz respeito à implantação e a solução de problemas de gestão de pessoas.

## 2 JUSTIFICATIVA

Conforme descreve Bresser Pereira (apud Fonseca et al., 2013), a administração pública, em diversos países, passou por reformas significativas a partir da década de 1980. Práticas gerenciais da iniciativa privada foram adotadas como referência para transposição para o setor público, visando à geração de maior eficiência e foco em resultado. Dentre as atividades que deveriam ser modernizadas encontra-se a gestão de recursos humanos (RH), até então voltada, no Governo como um todo, para sua função clássica de registro e controle de custos de funcionários. Nessa mesma linha, a introdução da gestão por competências como instrumento possibilitou o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos e alinhamento de suas competências aos objetivos organizacionais. O setor público caracteriza-se pela necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, resultando em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social (BACH apud FONSECA et al, 2013).

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas. Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.

No que diz respeito ao assunto do presente estudo, existe uma lacuna de estudos sobre o assunto gestão estratégica de pessoas na administração pública, pode-se dizer ainda que há poucos trabalhos sobre a área. O conhecimento a ser gerado neste estudo é levantar quais foram os progressos que a gestão estratégica de recursos humanos implementadas no Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul trouxe para a administração do serviço público.

O estudo vai servir para que gestores públicos possam conhecer algumas práticas de gestão estratégica que já foram aplicadas, e se possível, adequar e por em prática na sua própria organização, levando em conta as especificidades de cada instituição, visto que nenhuma estrutura organizacional é igual à outra, logo não se pode simplesmente transpor um sistema de uma organização para outra. Além disso, deve servir como fonte de inspiração para futuros estudos sobre o assunto, como de que forma a gestão estratégica modernizou ou não a administração pública, e até onde ela pode chegar: ela pode ser aplicada em outras áreas além de recursos humanos, como por exemplo, na parte financeira ou de licitações.

### **3 OBJETIVOS**

Os objetivos deste trabalho de conclusão estão divididos em Objetivo Geral e Objetivos Específicos.

#### **3.1 OBJETIVO PRINCIPAL**

Identificar como a Gestão Estratégica de Pessoas do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul se articula para resolver e minimizar as dificuldades do órgão, no que diz respeito à implantação e a solução de problemas de gestão de pessoas.

#### **3.2 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar quais são os principais desafios na gestão de pessoas do setor público;
- Quais as dificuldades mais encontradas na aplicação da gestão estratégica na área;
- Como o Tribunal de Contas se articula para superar esses desafios e dificuldades.

## 4 REVISÃO TEÓRICA

Nesta etapa, o foco é resgatar os referenciais teóricos sobre gestão de pessoas no serviço público, para, mais tarde, poder saber como o Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul. Além disso, a revisão teórica auxiliará a mostrar quais são os desafios e as dificuldades que mais se encontram na gestão de pessoas no setor público. Para tal, a revisão teórica trará diversos estudos já feitos sobre gestão estratégica de pessoas na área pública.

### 4.1 DESAFIOS E DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS EM SI

Segundo Pires et al. (2005), existem dois importantes desafios e um desafio adicional para a política de gestão de recursos humanos no serviço público:

- A construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores;
- O alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos;
- Desafio adicional: desenvolver metodologias adequadas para a identificação das competências organizacionais e o mapeamento das competências dos servidores.

O autor esclarece que deve se reconhecer que a prática usual de recrutamento de novos funcionários tem gerado um problema para as organizações públicas: os concursos selecionam indivíduos academicamente bem preparados, que nem sempre têm atuação desejável em seus respectivos cargos e funções, quando são consideradas habilidades e atitudes como trabalhar em equipe e ter iniciativa. As principais dificuldades dos processos seletivos das organizações públicas decorrem da existência de restrições legais que inibem a consideração de fatores diferentes do conhecimento acumulado na seleção de servidores públicos. É preciso saber que os candidatos recrutados devem demonstrar não só domínio dos conhecimentos relevantes, como também a posse das habilidades e atitudes compatíveis com as suas futuras atribuições (PIRES et al., 2005). A necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores surge como desafio adicional não apenas para as atividades de recrutamento e seleção, mas para a integração da abordagem da competência a todos os subsistemas de gestão de pessoas das organizações de governo.

Complementando o argumento de Pires et al. (2005) sobre os desafios da gestão estratégica no setor público, Nicolazzi (2013), identifica que a implementação da Gestão de Pessoas por Competências poderá auxiliar na orientação das ações de desenvolvimento dos servidores, de modo a endereçar as aprendizagens para os reais “gaps” de competência.

Segundo descreve o autor, esse modelo de gestão pressupõe que sejam desenvolvidas pessoas conforme as necessidades da organização e de seus principais objetivos estratégicos, sendo determinante que o profissional tenha competências de acordo com o que é esperado pela função. A realocação de profissionais supõe que existam demandas internas da organização e não o contrário, dado que a decisão do desenvolvimento de competências deve ser baseada naquilo que a organização e o profissional necessitam e não naquilo em que o profissional gosta de fazer.

Ainda segundo Nicolazzi (2013), as competências requeridas devem, por conseguinte, ser encontradas nas pessoas, e não o inverso, como encontrar funções que se adaptem às competências de cada servidor. A sensibilização para a implementação do modelo, quando conduzida de maneira positiva e orientada para os reais objetivos da mudança, auxilia na formação de crenças positivas de servidores para o momento da mudança. Os servidores públicos parecem querer melhorar o serviço público e oferecer qualidade no atendimento à sociedade, o que implica refletir a respeito das atuais políticas públicas e o quanto estas favorecem tais comportamentos (NICOLLAZZI, 2013).

Conforme descrevem Silva e Mello (2013), que realizaram uma pesquisa com gestores da Universidade Federal de Pelotas, existem outros desafios à implantação da gestão por competências no setor público: aspectos relacionados à falta de pessoal para desenvolver as funções provenientes do aumento de demanda e da maior exigência da sociedade, como também incentivos voltados à liderança. No que diz respeito à falta de pessoal, há muito mais trabalho e que o contingente de pessoal é insuficiente. A grande dificuldade é a quantidade de pessoas para a demanda, as pessoas estão estafadas, até para treinamento encontram-se sem vontade. Segundo as autoras, outra questão citada nas entrevistas com os gestores da Universidade Federal de Pelotas, é o imaginário da estabilidade no serviço público, que acaba por atrair pessoas que não necessariamente gostam do trabalho para o qual estão se candidatando, estando mais interessados na jornada de trabalho diária e no fator estabilidade de emprego (SILVA; MELLO, 2013).

Então, Silva e Mello (2013) elencam outros desafios à gestão estratégica de pessoas no serviço público:

- Falta de pessoal para desenvolver as funções provenientes do aumento de demanda e da maior exigência da sociedade;
- Falta de incentivos voltados à liderança.

Os autores Araújo e Pereira (2012), realizaram um estudo em um município do estado de Minas Gerais, no qual eles identificaram vários entraves que dificultam ou impedem a

adoção do gerencialismo na administração pública: falta de capacidade de gerenciamento e controle dos gestores públicos com base nos pressupostos do modelo; falta de incentivo por parte dos dirigentes para a capacitação e qualificação dos funcionários; ausência de políticas e mecanismos que permitam a valorização e a motivação dos funcionários; falta de iniciativa e criatividade por parte dos gestores do município em promover as ações direcionadas para mudanças organizacionais e sociais; não cumprimento de forma equilibrada das despesas de acordo com as receitas do município; inexistência de postura empreendedora; baixa capacidade dos dirigentes municipais em se articular com os cidadãos e com os setores privados da comunidade; presença de características autoritárias e patrimonialistas na gestão pública.

Portanto, para Araújo e Pereira (2012), os gestores públicos não conseguem se articular e pôr em prática os princípios gerenciais, e o gerente moderno é confrontado diariamente com turbulências e exigências do ambiente, que tornam o exercício de sua função um ato permanente de enfrentamento e superação de desafios. Para tanto, ele precisa ter mente aberta, pensamento estratégico e disposição para aprender permanentemente. Araújo e Pereira (2012), concluem que, tão importante quanto o desenvolvimento do modelo de gestão por competências está o posicionamento estratégico, onde as instituições se organizam alinhadas a uma estratégia, as diferenciando das demais, contribuindo para justificar determinadas ações.

Oliveira Junior e Menezes (2016) realizaram uma pesquisa na Secretaria Acadêmica Geral de uma instituição pública de Ensino Superior, na qual o objetivo principal do estudo deles foi verificar como se encontram os níveis de desenvolvimento de competências dos servidores públicos. Baseados nos resultados apresentados, os autores concluíram que se pode investir mais na área de Liderança de pessoas que se encontra com carência de mais atenção e treinamento. Mas, deixam claro que o importante é valorizar as pessoas, dando oportunidades para que elas desenvolvam suas competências que são suas habilidades, conhecimentos e atitudes, de modo a alcançar excelência na gestão pública (OLIVEIRA JUNIOR; MENEZES, 2016).

#### 4.2 ESTUDOS SOBRE O TEMA

Conforme descreve Longo (2007, apud ASSIS; CARMO; SANCHES JUNIOR, 2014) a Gestão de Recursos Humanos apresenta-se como um sistema integrado de gestão, cuja finalidade básica ou razão de ser é a adequação das pessoas à estratégia de uma organização para a produção de resultados que estejam de acordo com as finalidades perseguidas. Para tanto, ele fornece um modelo integrado conforme a Figura 4.1:



FIGURA 4.1 - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



Fonte: Longo (2007, apud ASSIS, CARMO, SANCHES JUNIOR, 2014)

Assis, Carmo e Sanches Junior (2014), realizaram uma pesquisa a respeito de gestão estratégica em uma autarquia por meio de entrevistas e também por meio de construção de desenhos pelos funcionários entrevistados. A técnica de construção de desenhos teve o objetivo de instigar a manifestação de dimensões emocionais e psicológicas do entrevistado. É uma maneira de alcançar uma contribuição sobre o tema na qual as entrevistas não alcançam em tal nível de subjetividade. A construção de desenhos não estruturada foi utilizada com o intuito de transmitir ao entrevistado o livre-arbítrio para desenhar o que queria. De acordo com os resultados da pesquisa, as respostas se concentraram em torno de uma ideia principal: adequar recursos humanos aos cargos certos, alinhar pessoas aos objetivos da organização e extrair o melhor de cada funcionário.

A partir dos relatos da pesquisa de Assis, Carmo e Sanches Junior (2014), foi constatado que o entendimento de gestão estratégica para os entrevistados baseia-se em alinhar os recursos humanos de acordo com os cargos existentes. Não foi citada a inserção desta gestão estratégica de pessoas em um plano superior, que é o planejamento estratégico da organização. O planejamento citado pelos entrevistados consiste em um plano de atividades anual, que contenha os projetos de cada setor para o próximo ano. Foi percebida pelos autores a inexistência de uma visão sistêmica em relação a gestão de pessoas, levando a compreensão, por meio dos relatos, que o entendimento que as pessoas têm em relação ao conceito de gestão estratégica está pautado nos processos internos da autarquia.

Os autores ao interpretarem os desenhos, destacaram alguns, dentre eles: o funcionário que disse se sentir preso e agarrado na autarquia (Figura 4.2). Somado a isso, o desenho ainda fornece outras informações que merecem destaque: a necessidade de entender o que o prende e o que representa este peso que ele carrega, além de suas mãos estão atadas, o que nos leva a entender que o entrevistado se encontra em uma situação desagradável. Assis, Carmo e Sanches Junior (2014), concluíram que o que determinou esses resultados foi de que o setor público tem características intrínsecas, que limitam a flexibilidade. Além disso, somasse as normas de conduta e regulamentos impostos, e a rigidez da legislação, que limita a cultura de inovação. Estes itens supracitados são os motivos da inexistência de um modelo de gestão estratégica de pessoas na autarquia pesquisada.

FIGURA 4.2 - DESENHO DE UM ENTREVISTADO



Fonte: Carmo, Assis e Sanches Junior (2014)

Outra pesquisa relevante para a gestão estratégica foi realizada por Bergue e Terabe (2011), que partiu da afirmação de que a gestão de pessoas na administração pública federal assumiu contornos de política pública com a edição Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, instituída pelo Decreto Federal 5.707/2006, e com os programas e ações que vêm sendo implementados com o propósito de sua efetivação. Os autores realizaram a pesquisa no Ministério da Ciência e Tecnologia, com o foco de identificar como tal vem agindo no que diz respeito à gestão de pessoas, no contexto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Os autores realizaram entrevistas semiestruturadas e não estruturadas complementares com os servidores, buscando deixar claro o que seria uma gestão estratégica de pessoas, com a finalidade de obter dados dos atores que auxiliassem na construção de um modelo voltado para a realidade do Ministério, e verificar o nível de conhecimento sobre o assunto central do estudo. Bergue e Terabe (2011), identificaram que 43% dos respondentes não reconhecem a existência de uma efetiva política de gestão de recursos humanos instituída no Órgão. Os problemas apontados pelos entrevistados foram:

- a) falta de qualificação profissional dos responsáveis pelo desenvolvimento das políticas de RH;
- b) distância física da Coordenação-Geral de Recursos Humanos CGRH;
- c) falta de efetiva capacitação para os servidores;
- d) atuação operacional exacerbada, em detrimento ao campo estratégico;
- e) a fragilidade do Órgão;
- f) a falta de investimento em recursos humanos;
- g) falta de conhecimento do perfil dos profissionais da Pasta;
- h) ausência de um mapeamento de competências;
- i) pouco engajamento da alta administração nos assuntos relacionados à gestão de pessoal;
- j) fragilidade da qualidade de vida do servidor.

Bergue e Terabe (2011), perceberam que os problemas citados pelos entrevistados remetem a um planejamento estratégico de recursos humanos que deve ter um foco no longo prazo, no que diz respeito à escolha e processo de decisão, considerando todo o pessoal da organização e ser integrada com a estratégia corporativa. Portanto, os autores concluíram que a gestão de pessoas no MCT é tida como meramente operacional. Somada a isso, um dos entrevistados apontou dificuldades de aceitação, por parte da alta administração do órgão, de projetos elaborados com base em necessidades previamente identificadas, sendo uma das justificativas para a negativa da execução do projeto, a mudança de governo que se aproxima (BERGUE; TERABE, 2011).

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para realização dos objetivos propostos pelo trabalho, a pesquisa será qualitativa. O objetivo principal na pesquisa exploratória, como o nome já propriamente diz, é explorar um problema ou situação e fornecer critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão.

Para identificar quais são os maiores desafios e dificuldades que existem da gestão de pessoas no serviço público, em um primeiro momento, serão elaboradas perguntas semiestruturadas para os gestores de pessoas do Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, aqueles que fazem a administração de pessoal, e que também formulam os programas voltados para a gestão estratégica e por competências na instituição.

Para levantar quais são as dificuldades mais encontradas na aplicação da gestão estratégica na área, serão feitas perguntas semiestruturadas aos gestores de pessoas do Tribunal de Contas, para saber quais são as que eles encontraram na própria instituição.

Para saber como o Tribunal de Contas se articula para superar esses desafios e dificuldades, foram feitas perguntas a dois gestores de pessoas, uma psicóloga e uma representante da Escola do TCE (setor de capacitação), que aplicaram a gestão estratégica no órgão. Além das perguntas, foi feito um levantamento de documentos, informações e materiais nos arquivos internos da instituição (registros, relatórios, comunicações, boletins, arquivos de trabalho, dentre outros), a fim de se mostrar os conteúdos e os dados dos resultados que o Tribunal de Contas obteve com a sua gestão estratégica de pessoas, e que são necessários para o estudo de caso. O levantamento de documentos é mais um elemento para mostrar como funciona a gestão estratégica de pessoas no Tribunal de Contas, e ajuda a mostrar se o órgão vem obtendo êxito na aplicação da mesma.

Foram realizadas quatro entrevistas com gestores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, todos Servidores de carreira na instituição. Os quatro entrevistados fazem a gestão estratégica de pessoas, formulam os programas de gestão e capacitação, e o planejamento estratégico no órgão, juntamente com alta administração da instituição. Foram escolhidos: um gestor do Setor de Supervisão de Gestão de Pessoas, um gestor do Serviço de Recursos Humanos, uma psicóloga do Serviço de Recursos Humanos e coordenadora do Setor de Desenvolvimento de Políticas de RH, e a vice-presidente da Escola do TCE (Setor de capacitação).

As quatro entrevistas foram gravadas via áudio, com consentimento dos entrevistados, além de relatos escritos. Posteriormente, foram transcritas na sua integralidade para citações de fala e análise de conteúdo dos dados. No tópico que prossegue à contribuição dos voluntários

entrevistados e à escolha dos nomes simbólicos para identifica-los, se optou pela divisão do que se foi extraído em categorias. A dita repartição do conteúdo das entrevistas se mostrou oportuno, pois possibilita uma análise de conteúdo mais profunda e que relaciona o estudo empírico com os referências teóricos já explicitados.

## 5.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Nas pesquisas qualitativas, utilizando a ferramenta de entrevistas semiestruturadas, primeiramente são recolhidos os dados para, subsequentemente, adequar os resultados obtidos em classificações como categorias e grupos, ao contrário das análises das pesquisas quantitativas, na qual os dados são contabilizados de acordo com as respostas. A análise dos dados qualitativos pode ser muito mais detalhada e rica em comparação com uma pesquisa que extrai apenas dados quantitativos, uma vez que podem divergir de uma realidade. Somado a isso, uma entrevista proporciona a extração de dados provenientes das expressões, dos gestos, da percepção de cada entrevistado, além de suas próprias falas.

Para ser feita a análise de conteúdo das quatro entrevistas, foram realizadas transcrições dos áudios das entrevistas, sendo transcritas as respostas e os comentários na sua literalidade, além de expressões faciais e gestos corporais, para uma melhor qualidade na coleta de dados. A forma de análise de conteúdo escolhida fundamenta-se basicamente em separar o material em tópicos mais relevantes, aqueles que foram mais citados nas entrevistas. Embora, segundo Bardin (2002), não seja uma etapa de caráter obrigatório em todas as pesquisas que se prestam às análises de conteúdo, é comum a prática da repartição do material em categorias, principalmente se tratando de pesquisas qualitativas.

Conforme descreve Bardin (2002, p. 117):

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Sendo assim, a categorização representa um método de análise de conteúdo, assim como a inferência e a codificação. A divisão do conteúdo das entrevistas em quadros estruturados, a partir dos dados extraídos das entrevistas, deixa evidente que a categorização foi um dos métodos fundamentais de análise de conteúdo utilizados no trabalho. Os tópicos de análise de conteúdo foram criados considerando os temas e assuntos mais citados e pertinentes nas

entrevistas dos voluntários, conforme complementa Bardin (2002): “A categorização tem como primeiro objetivo (da mesma maneira que a análise documental), fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos.”

## 5.2 PERFIS DOS ENTREVISTADOS

O quadro a seguir traz as principais características dos quatro entrevistados. As identidades serão preservadas, sendo cada um representado por números e nomes símbolos, conforme mostra a primeira coluna do quadro.

**QUADRO 5.1 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS**

ENTREVISTADO	SEXO	CARGO	GRAU DE ESCOLARIDADE	SETOR QUE ATUA	INGRESSO
1 – Supervisora de RH	Feminino	Auditor Público Externo (Função Gratificada como Coordenadora)	Superior Completo (Ciências Econômicas)	Supervisão de Gestão de Pessoas	28/05/2001
2 - Gestor de RH	Masculino	Auditor Público Externo (Função Gratificada como Coordenador)	Superior Completo (Administração de Empresas)	Serviço de Recursos Humanos	13/03/2012
3 – Psicóloga	Feminino	Oficial de Controle Externo (Função Gratificada como Dirigente de Equipe)	Superior Completo (Psicologia)	Serviço de Recursos Humanos	11/1/2011
4 – Capacitadora	Feminino	Oficial de Controle Externo (Função Gratificada como Vice-Diretora da Escola)	Superior Completo (Administração de Empresas)	Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena	25/02/1999

Fonte: Esta pesquisa.

### 5.2.1 Entrevistada 1: a Supervisora de RH

É coordenadora do Setor de Supervisão de Gestão de Pessoas (SGP), um grande setor dentro do órgão, que abrange o Setor de Serviço de Recursos Humanos (SRH) e os subsetores Setor de Avaliação, Recrutamento e Seleção de RH, e o Setor de Desenvolvimento de Políticas de RH. A entrevistada é do sexo feminino, possui formação em Ciências Econômicas e possui idade em torno de 40 a 45 anos. Está no órgão desde 2001, logo, passou por todo o processo de

transformação da gestão de pessoas do TCE, desde o seu início, que foi em 2004, com a Certificação ISO 9001 do órgão.

O seu cargo é de Auditor Público Externo (nível superior), e atualmente ocupa a Função Gratificada como Coordenadora da SGP. A Servidora realiza reuniões periodicamente com a alta administração do órgão e outros Servidores responsáveis pela gestão, para a formulação de programas e visando o aperfeiçoamento da gestão de pessoas.

### **5.2.2 Entrevistado 2: o Gestor de RH**

É coordenador do Serviço de Recursos Humanos (SRH), setor mais estratégico do órgão, que está contido na Supervisão de Gestão de Pessoas (SGP). O seu sexo é masculino, possui formação em administração de empresas e tem idade em torno de 35 anos. Seu cargo é de Auditor Público Externo (nível superior), e atualmente ocupa a Função Gratificada de Coordenador do SRH. Ingressou no órgão em 2012.

O Servidor atua conjuntamente com a Entrevistada 1 na formulação de programas de RH e aperfeiçoamento da gestão de pessoas na instituição, participando das reuniões periódicas com a alta administração para ditar as diretrizes da gestão de pessoas no TCE.

### **5.2.3 Entrevistada 3: A Psicóloga**

A Psicóloga entrevistada faz parte do setor Serviço de Recursos Humanos (SRH), e é coordenadora do subsetor denominado Setor de Desenvolvimento de Políticas de RH. Ingressou na instituição com o cargo de Oficial de Controle Externo (nível médio), em 2011, mas possui formação superior em Psicologia. A Servidora é do sexo feminino, atua na instituição com o intuito de melhorar o bem-estar dos Servidores, tendo protagonismo no PAR – Programa Aprendendo a Recomeçar, voltado para a preparação de Servidores que irão se aposentar em um futuro próximo, além de outros diversos programas. A Psicóloga entrevistada possui cerca de 35 anos, e está na sua função desde que ingressou no TCE.

### **5.2.4 Entrevistada 4: a Capacitadora**

A Capacitadora é vice-presidente, através de Função Gratificada, da Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena, setor de capacitação do Tribunal de Contas. A Entrevistada 4 é do sexo feminino, ingressou no TCE com o cargo de Auditor Público Externo (nível superior), em 1999, possui entre 40 e 45 anos, e é formada em Administração de

Empresas. Ela já atuou no Serviço de Recursos Humanos (SRH), e conhece as práticas de RH e gestão de pessoas da instituição.

A Servidora, juntamente com a sua equipe, elabora o Plano Bianual de Educação Corporativa, na qual é feito um planejamento dos cursos, treinamento e capacitações que serão realizados no período dos próximos dois anos, de acordo com as demandas que os gestores do TCE necessitam. É feita uma pesquisa para saber quais são as necessidades das chefias e de seus respectivos Servidores.



## **6 A INSTITUIÇÃO TRIBUNAL DE CONTAS**

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul foi criado em 26 de junho de 1935, de acordo com o Decreto nº 5.975, do então Governador, General Flores da Cunha (PORTAL DO TCERS, 2017), sendo incumbido de acompanhar a execução orçamentária do Estado e dos Municípios, bem como o julgamento das contas dos responsáveis por dinheiros e bens públicos. O Planejamento Estratégico do TCE, dezembro de 2014, descreve que também ficou submetida ao registro prévio do Tribunal toda e qualquer iniciativa da administração do Estado e dos Municípios que importasse despesas não previstas em seus respectivos orçamentos

O Tribunal de Contas do Estado, instituição da Administração Pública Direta Estadual, segundo o Plano Diretor de Tecnologia da Informação do TCE (2014), tem como função primordial julgar as contas de todos os responsáveis, pessoas físicas ou jurídicas, que utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiros, bens e valores públicos pelos quais respondam o Estado ou qualquer dos Municípios que o compõem, ou que assumam obrigações em nome deles. Com a função principal de promover a defesa da ordem jurídica e do interesse do erário e da Administração Pública, atua junto ao Tribunal de Contas o Ministério Público de Contas, autônomo e independente, composto por um Procurador e três Adjuntos de Procurador. As funções judicante e deliberativa do TCE-RS são exercidas pelos órgãos colegiados do Tribunal Pleno, Primeira e Segunda Câmaras e, em circunstância excepcional, por Câmaras Especiais e as Câmaras Especiais Reunidas, além do Juízo Singular, conforme descreve o Plano Diretor de Tecnologia da Informação do TCERS (2014).

De acordo com o Portal do TCERS (2017), o quadro funcional do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul é composto por: Membros (Conselheiro, Procurador, Auditor Substituto de Conselheiro, e Adjunto de Procurador); Servidores efetivos (Auditor Público Externo, Bibliotecário, Oficial de Controle Externo, e Auxiliar de Serviços Gerais (em extinção)); e Cargos em Comissão. O órgão atualmente conta com 7 Conselheiros, 1 Procurador, 7 Conselheiros substitutos, 3 Adjuntos de Procurador, 497 Auditores Público Externo, 2 Bibliotecário, 232 Oficiais de Controle Externo, 3 Auxiliares de Serviços Gerais, e 107 Cargos em Comissão, totalizando 859 colaboradores (PORTAL TCERS, 2017).

Conforme o Planejamento Estratégico do TCERS (2014), as competências da Instituição estão previstas no artigo 71 da Constituição da República e da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul. A Lei Estadual nº 11.424, de 6 de janeiro de 2000, Lei Orgânica do Tribunal de Contas, e o Regimento Interno do Órgão, instituído pela Resolução nº 544, de 21 de junho de 2000, explicitam os contornos da sua atuação. Relacionam-se, a seguir, as principais competências do Tribunal de Contas:

- I - exercer, com a Assembleia Legislativa, na forma da Constituição, o controle externo das contas dos Poderes do Estado e, com as Câmaras de Vereadores, o mesmo controle na área municipal;
- II - emitir Parecer Prévio sobre as contas do Governador e dos Prefeitos Municipais;
- III - realizar inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional, patrimonial e de gestão ambiental, acompanhando a execução de programas de trabalho e avaliando a eficiência e eficácia dos sistemas de controle interno dos órgãos e entidades fiscalizados;
- IV - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e/ou mantidas pelos poderes públicos estadual e municipal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário;
- V - representar ao Governador e à Assembleia Legislativa, ao Prefeito e à Câmara Municipal, sobre irregularidades ou abusos apurados no exercício de suas atividades fiscalizadoras;
- VI - assinar prazo para que o responsável pelo órgão ou pela entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade;
- VII - sustar, se não atendido, a execução de ato impugnado;
- VIII - comunicar, à Assembleia Legislativa ou à Câmara Municipal respectiva, a decisão referida no inciso anterior, ou requerer a sustação, no caso de contratos, ou ainda promover as demais medidas cabíveis para a cessação da ilegalidade;
- IX - requisitar documentos;
- X - apreciar, para fins de registro, a legalidade das admissões de pessoal a qualquer título e das concessões iniciais de aposentadorias, transferências para a reserva, reformas e pensões, bem como das revisões, quando for alterada a fundamentação legal do respectivo ato concessor, excetuadas as nomeações para cargos em comissão;
- XI - exercer sua competência junto às autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público e demais pessoas jurídicas sujeitas à sua jurisdição;
- XII - apreciar os contratos de locação de prédios e de serviços firmados entre quaisquer das entidades referidas no inciso anterior e fundações privadas de caráter previdenciário e assistencial de servidores;
- XIII - determinar providências acauteladoras do erário em qualquer expediente submetido à sua apreciação;
- XIV - determinar, a qualquer momento, e quando houver fundados indícios de ilícito penal, remessa de peças ao Procurador-Geral de Justiça;
- XV - aplicar multas e determinar ressarcimentos ao erário, em caso de irregularidades ou ilegalidades;
- XVI - processar, julgar e aplicar a multa referente à infração administrativa prevista no artigo 5º da Lei Federal nº 10.028, de 19 de outubro de 2000;
- XVII - fiscalizar a legalidade e a legitimidade da procedência dos bens e rendas acrescidos ao patrimônio de agente público, bem como o cumprimento da obrigatoriedade da apresentação de declaração de bens e rendas no exercício de cargo, função ou emprego público, nos termos das Leis Estaduais nº 12.036/2003 e nº 12.980/2008 e Lei Federal nº 8.429/1992. (PLANEJAMENTO ESTRATEGICO DO TCE, 2014)

## 7 ANÁLISE DE DADOS

As quatro entrevistas realizadas no Tribunal de Contas do Estado seguiram roteiros similares, porém com algumas perguntas específicas, conforme o entrevistado. Os roteiros foram enviados com data anterior ao dia da entrevista de cada contribuinte, visando uma preparação aos colaboradores. As entrevistas tiveram duração média de uma hora cada uma. Os roteiros foram formulados com diversas perguntas que ajudassem as responder os objetivos propostos no estudo.

Os temas foram agrupados conforme os objetivos propostos pelo estudo, visando responde-los, e também conforme as informações e dados fornecidos pelos quatros entrevistados.

### 7.1 MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

O desempenho dos servidores, que afinal será o reflexo do desempenho administração pública, passa obrigatoriamente por elementos como, uma mudança na cultura organizacional das instituições públicas, onde haja espaço para a motivação dos servidores públicos, a sua satisfação no trabalho e o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Segundo Pires et al. (2005), a falta de uma cultura em instituições públicas que valorize o planejamento e a avaliação de resultados é também um forte fator de desmotivação e descrença dos servidores no sistema de controle e no processo de avaliação.

Segundo Freitas e Jabbour (2010):

(...) torna-se necessário possuir em seus quadros servidores capacitados e motivados, que prezem pela melhoria contínua e pela excelência na prestação dos serviços, conseguindo assim cumprir os objetivos organizacionais e contribuindo efetivamente com a missão da organização pública (FREITAS E JABBOUR, 2010, p. 164)

Assim sendo, o reconhecimento e a valorização dos servidores públicos podem e devem ser respaldados pelos subsistemas de Recursos Humanos. Não pode se ignorar, contudo, as limitações que a legislação impõe, mas acredita-se que possam ir sendo adequadas na medida em que a administração pública consiga configurar o um modelo próprio de gestão. A motivação é um quesito unanime nas quatro entrevistas: todos os colaboradores apontaram como uma grande dificuldade e como um desafio tanto na administração pública como um todo, quanto na própria gestão de pessoas do Tribunal de Contas.

Segundo a entrevistada 1:

A gestão de pessoas no serviço público é um desafio por si só. O maior desafio é motivar as pessoas e administrar perfis complicados, pois há um diferencial: na iniciativa privada, quem não está com rendimento ou está com um comportamento desajustado, é demitido, e isso no serviço público não existe. Então, devemos manter

as pessoas integradas, produtivas e dando resultado para a instituição.  
[SUPERVISORA DE RH]

Conforme Bergue (apud PINTO E SILVA, 2015), a motivação, e, consequentemente, o volume do esforço individual, é resultado da combinação de diversos fatores embasam as expectativas do trabalhador, ou seja, há uma avaliação de custo/benefício que está presente na entrega do indivíduo à organização, que varia de pessoa para pessoa, cabendo ao gestor desenvolver as competências necessárias para percebê-las. Para complementar o argumento de Bergue (2011), Oliveira (apud PINTO E SILVA, 2015) destaca:

As organizações, atualmente, têm o desafio de conquistar a confiança de seus colaboradores para que possam mantê-los motivados, o que, consequentemente, aumenta a produtividade. A empresa precisa se relacionar bem com o seu público interno, conhecer seu funcionário e envolvê-lo no trabalho, para que consigam, juntos, atingir os resultados da empresa. As pessoas são mais produtivas quando realmente sentem que participam daquela organização. (OLIVEIRA apud PINTO E SILVA, 2015, p. 2)

O entrevistado 2, cita o alinhamento de interesses como fator de motivação, sendo que, primeiramente, o TCE visa atender os interesses da instituição e depois atender os de cada servidor, dando possibilidade de se realizar como pessoa. Neste sentido, o órgão tem uma missão a cumprir, as suas definições constitucionais legais, de maneira que possa atender as suas demandas com o máximo de qualidade de vida possível dos seus servidores, dando-lhe as melhores alocações, conforme as suas preferências de áreas de atuação e de localidade também, na medida do possível. Segundo Schmidt e Pimentel (2015), considera-se que o alinhamento das competências individuais às expectativas da organização resulta em ganho mútuo, motivando o servidor ao desenvolvimento contínuo, melhoria de desempenho, assim como para a administração a valorização do servidor e transparência nas ações públicas, projetando-os para o alcance da missão e visão da instituição.

Já a entrevistada 3, a Psicóloga, destaca o papel da Psicologia no órgão, uma vez que se preocupa e atua com bem-estar dos servidores, agindo nos processos de lotação, relotação, aposentadoria, etc. Segundo a entrevistada 3, a psicologia e o RH do TCE como um todo auxiliam os servidores e os seus gestores nesses processos. Além disso, as psicólogas também atuam na assessoria ao Gestor, ou seja, auxiliam no processo de transição e adaptação quando o Servidor vira Gestor, dando suporte a eles para se capacitar para atuar na função. Essas ações serão explicadas detalhadamente no tópico “Programas de RH e de Gestão Estratégica de Pessoas”.

Para a entrevistada 4, o problema mais difícil de superar na gestão de pessoas no serviço público é justamente mobilizar o colega que está desmotivado, ou seja, trazer motivação para Servidores que estão em uma zona de conforto, em função da sua estabilidade e com o seu

salário garantido no final do mês (no caso do TCE), e não estão com boa produtividade. O TCE trabalha para que esses servidores produzam e se doam mais, e tenham um comprometimento maior nas suas atividades.

O principal desafio na gestão de pessoas do serviço público é lidar com a motivação dos servidores, uma vez que o servidor se dedica bastante na sua atividade, não repercute na sua remuneração, ela permanece a mesma. O aumento de salário só se dá por meio de promoção no plano de carreira, que é considerado curto, posto que é composto por poucos degraus, então se atinge o ápice em pouco tempo no órgão e não se tem mais como progredir. A não ser que o servidor seja designado a cumprir uma função gratificada (chefias), mas isso não depende de mérito por vezes, e sim de indicações da alta administração da instituição. Logo, o servidor quando chega no seu ápice no plano de carreira, não tem grandes motivos para agir mais do que já está agindo, e isso pode ser um fator desmotivador. O RH trabalha para motivar os servidores, e também aqueles servidores que estão no último degrau do plano de carreira, para se empenhar ao máximo na sua atividade, para vir a ser lembrado para cumprir uma função gratificada, que geralmente mudam a cada gestão (Presidente e Diretores), de dois em dois anos. [CAPACITADORA]

Pode-se notar com as entrevistas, que a motivação no serviço público está relacionada com uma série de fatores, dentre eles, o bem-estar dos servidores, além de remuneração, condições e estrutura de trabalho, e valorização dos colaboradores pela instituição onde trabalha. Há muitos casos de servidores que se sentem desmotivados ou com baixa produtividade, pois seu desempenho não irá interferir na sua remuneração, ou então está há muito tempo no mesmo setor cumprindo as mesmas funções e necessita de mudanças (realocações) para ter novos ares e recuperar seu ânimo no trabalho. Segundo Souza (2010), indivíduos motivados, reconhecidos, capacitados e bem remunerados são capazes de prestar continuamente um bom serviço à sociedade.

## 7.2 SELEÇÃO DE CANDIDATOS

A CF (1988) seleciona os candidatos de acordo com o seu conhecimento e habilidades, através do concurso público, porém, não são avaliados pelas suas atitudes, comportamentos e competências individuais. De acordo com a Constituição Federal (CF) (1988), art. 37, inciso II:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação da EC 19/1998).

Os entrevistados consideram o concurso público insuficiente, e que ele deve, ao menos, evoluir em alguns aspectos, para que possa se aproximar da prática de cada órgão, e, conseqüentemente, não avalie somente conhecimentos técnicos dos candidatos.

A regulamentação em vigor, (a legislação), prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos e não considera os aspectos relacionados às atitudes dos

futuros servidores. A justificativa frequente é que existe grande dificuldade para definição de critérios objetivos para a avaliação desses elementos (...). Os processos seletivos esquivam-se de avaliar os candidatos quanto a aspectos relacionados à sua conduta pessoal e interpessoal, ou seja, suas atitudes e valores, suas posturas, (...), sua motivação e outros traços de personalidade. A consequência imediata é que a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos, bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo [...]. (PIRES et al., 2005, p. 25)

Segundo o entrevistado 2, o Gestor de RH, o concurso não é a melhor forma de seleção, e já que ele é um mecanismo socialmente aceito, deve, ao menos, evoluir como um todo. O entrevistado cita, por exemplo, a adição de questões discursivas nos concursos públicos, principalmente no caso do TCE, uma vez que a função do órgão é realizar auditorias e fazer relatórios. Alguns concursos do órgão realizados nos últimos tempos, já foram inseridas questões discursivas, segundo o colaborador, o que pode se considerar um avanço na seleção de candidatos.

Existe o regramento legal, que faz com que a gestão de pessoas no serviço público seja diferente da iniciativa privada e do serviço social. A seleção já começa sendo por concursos, e não pelo histórico das pessoas. O concurso é uma seleção formalmente aceita, que atinge o mais perto da impessoalidade, da legalidade, da publicidade... ou seja, que atinge os princípios constitucionais da administração pública. A escolha é feita, na maioria das vezes, por questões objetivas. Não é a melhor forma de seleção, porém, é socialmente aceita, pois dá uma sensação de justiça, na qual todos possam competir, todavia, não garante que o processo selecionará a pessoa mais adequada. Os concursos devem evoluir, com provas mais próximas da prática de cada órgão. [GESTOR DE RH]

Já para a entrevistada 4, a Capacitadora, o concurso avalia somente conhecimentos técnicos, não tendo como medir competências comportamentais, o que pode tornar o concurso público falho em função disso:

O processo seletivo é somente por concurso, e acaba avaliando apenas conhecimento técnicos, não tendo como avaliar competências comportamentais, dado que as provas são, em geral, substancialmente objetivas. Isso é um dificultador, uma vez que podem passar candidatos que dominam os conhecimentos técnicos, mas tem dificuldades para trabalhar em grupo, saber se relacionar, ser sociável, ou até mesmo fazer uma auditoria, que é uma das funções do TCE. Nenhum órgão público consegue avaliar, ainda, as competências comportamentais em um concurso público, logo, o processo seletivo pode ser falho. [CAPACITADORA]

Para Rocha (2015), uma vez que a constituição federal de 1988 fixou o ingresso de cargos efetivos no serviço público via concurso, isso dificultou fortemente a seleção por competência, mostrando-se inviável em alguns casos, devido à soma da dificuldade de demissão na área pública, o que acarreta no aumento de responsabilidade das práticas de RH no processo de obtenção das competências demandadas pelas organizações públicas.

Segundo o entrevistado 2, existe a dificuldade de alocação conforme a fila de aprovados no concurso. Por vezes, o segundo ou terceiro colocados no concurso público possuem

excelentes perfis para ocupar a vaga que está disponível, porém, deve se seguir a ordem da fila de aprovados. A alocação é feita conforme a demanda do órgão, mas a realocação conforme o perfil é realizada o mais rápido possível.

A forma de seleção no serviço público, como os entrevistados relataram, deve se aproximar da prática dos órgãos públicos, não avaliando somente capacidades técnicas, mas também requisitos comportamentais. No caso do TCE, os auditores públicos necessitam ser comunicativos, minuciosos, flexíveis e que saibam construir relatórios, uma vez que realizam auditorias em ambientes externos ao órgão e fazem viagens por diferentes cidades do estado com frequência. Logo, a aproximação dos concursos públicos com a prática do órgão auxiliaria na melhor alocação de servidores e definição de perfis funcionais na instituição.

### 7.3 OUTRAS DIFICULDADES E DESAFIOS CITADOS

Os entrevistados citaram diversas dificuldades que encontram na gestão de pessoas no TCE. A entrevistada 4, cita a garantia da estabilidade do servidor após o estágio probatório como uma dificuldade de gestão:

Outra dificuldade é a de que o Servidor, depois de três anos de estágio probatório, se torna estável. O Servidor tem que fazer algo muito sério para que ele sofra um processo administrativo e seja exonerado, ou então ser considerado não efetivo e acabar não passando no estágio probatório, o que é mais raro ainda e nunca aconteceu no TCE. Passado o estágio probatório, algumas pessoas se prevalecem pela sua estabilidade, logo, gerenciar pessoas no serviço público é mais difícil do que em comparação com a iniciativa privada, por exemplo. Isso porque muitas pessoas no serviço público não se dedicam na sua atividade, e não tem muito o que ser feito. No TCE, o RH atua para resgatar esse tipo de servidor e fazer com que ele possa produzir ao máximo, porque as instituições públicas não têm como exonerar essa pessoa e chamar outra. [CAPACITADORA]

A entrevistada 4 cita ainda problemas de grupo e incompatibilidade. Segundo ela, o RH busca minimizar os problemas nos setores de trabalho mesmo sendo questões pessoais (de um colega não gostar do outro, por exemplo), o TCE busca diminuir animosidades dentro dos grupos de trabalho e visa passar aos servidores que devemos respeitar, confiar e trabalhar com os colegas de maneira amigável, mesmo que não tenha muita afinidade entre essas pessoas. A entrevistada 1 destaca outros problemas, como disparidades de remuneração, de ânimo e de gerações entre os servidores, que acabam gerando conflitos de grupo.

O entrevistado 2 também cita os conflitos de grupo como uma dificuldade:

O órgão e os seus servidores têm que ter uma capacidade de sociabilidade, humanidade e entendimento sobre os colegas, uma vez que os Servidores não podem ser demitidos, como na iniciativa privada. Somado a isso, os seus colegas passarão muitos anos trabalhando juntamente, mesmo discordando ou não gostando de algumas ações dos colegas. Então, é necessário saber conviver com as diferenças e sem preconceitos. [GESTOR DE RH]

Segundo o entrevistado 2, a avaliação de desempenho do servidor no serviço público é insuficiente, e deve ser incorporado de uma forma mais completa e concreta no teste de servidores. Além disso, para ele, não existe um monitoramento ideal de desempenho após o estágio probatório. Uma vez que todos passam em um concurso, não se tem garantia de que irão exercer bem a sua função por 30 anos, ou durante todo o seu período de prestação de serviços.

Para o entrevistado 2, o principal desafio na administração pública é a difícil mensuração por parte da sobre o trabalho e o desempenho do TCE, uma vez que é um serviço e não um produto. Para ele, o trabalho dos órgãos públicos acaba sendo mensurado apenas por sensações da sociedade.

#### 7.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CERTIFICAÇÃO ISO 9001

Aqui se começa a perceber como o TCE se articula para minimizar as dificuldades e desafios da gestão de pessoas no serviço público. A área de gestão de pessoas possui papel determinante na implementação das metas e objetivos definidos no planejamento, de forma a colaborar com a realização das mudanças estruturais no país. Para isso é importante a adoção de políticas de promoção e avaliação, uma vez que a gestão de pessoas tem também que atender estrategicamente suas próprias necessidades. Pessoas satisfeitas e motivadas podem contribuir mais para a organização (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI apud SOUZA, 2010).

O TCE possui planejamento estratégico, definido para um período de 4 em 4 anos, o atual está em vigor desde 2015 e se estende até o ano de 2019. Segundo o Planejamento Estratégico atual TCERS (2014), o órgão foi um dos pioneiros, entre os Tribunais de Contas no Brasil, em desenvolver um planejamento estratégico para definir as linhas e estratégias de sua atuação. Desde o ano de 2002, a instituição se utiliza dessa importante ferramenta de gestão e de decisão estratégica para viabilizar que os objetivos definidos sejam alcançados. O planejamento estratégico consagra o compromisso público assumido pela Organização com a sociedade, criando um desafio e uma oportunidade de repensar sua forma de agir, com vistas ao aperfeiçoamento contínuo. Segundo Carbone et al. (apud SCHIMIDT e PIMENTEL, 2015) uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento das competências. Alocar as pessoas com base nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes gera desempenho profissional.

Com a participação massiva de diversos colaboradores, foi elaborado o Plano Estratégico para o período de 2015-2019, um instrumento organizacional que ampara na tomada de decisões. O plano foi desenvolvido de forma coletiva, em todas as fases, conforme descreve



o Planejamento Estratégico TCERS (2014), seja pela pesquisa realizada junto aos servidores sobre o diagnóstico institucional, seja pela participação de mais de 95% dos representantes das Unidades Gerenciais Básicas – UGBs em pelo menos uma das fases de todo o processo. Assim sendo, o desenvolvimento do Plano se mostrou dinâmico, participativo, dialógico e deliberativo.

Conforme o Planejamento Estratégico TCERS (2014), foram definidas diretrizes que servirão para guiar o Órgão nos próximos cinco anos, alinhadas com o planejamento estratégico e com os processos de trabalho do TCERS, que são: assegurar os recursos orçamentários adequados ao funcionamento e à modernização do órgão; modernizar a estrutura, os processos de trabalho e a gestão; qualificar e agilizar os procedimentos de auditoria e fiscalização, priorizando os temas de maior relevância à sociedade e à Administração Pública; buscar a eficiência e eficácia operacionais da instituição; e fortalecer o espaço jurisdicional do TCERS, segundo o Planejamento Estratégico TCERS (2014). Essas diretrizes constituem o resultado de todo o trabalho de planejamento desenvolvido e orientarão a consecução da gestão estratégica da Instituição.

Segundo a entrevistada 1, no serviço público, deve ser feito aquilo que está previsto em lei, aquilo que é obrigatório. Logo, os servidores indagam a gestão se são obrigados a fazer determinadas ações, por isso, o TCE trabalha através de projetos normatizados com previsão legal, por meio de resoluções e instruções normativas, para que virem rotina e os servidores se habituem a realizar, e para que as próximas administrações continuem fazendo-as, mesmo que façam pequenas alterações. Segundo a entrevistada 3: “A própria área de gestão de pessoas e as políticas de RH que foram criadas a partir do momento que o TCE passou a se estruturar de uma maneira mais estratégica. Até pouco tempo, não existia uma área de Gestão de Pessoas, a SGP foi criada há dois anos. ”

A certificação ISO 9001, segundo a entrevistada 1, conquistada em 2004, foi um divisor de águas na gestão de pessoas e de processos da instituição:

Na área de planejamento, o presidente da época, bastante visionário, contratou uma empresa de consultoria externa para que desenvolvesse todos os sistemas e processos. Tudo foi normatizado, com manuais. Os servidores passaram a ter avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional passou a ser feita anualmente a partir de 2005, houve a definição de quadro de perfis funcionais de acordo com as atividades a serem desenvolvidas por cada perfil. [SUPERVISORA DE RH]

A ISO 9001 é a norma de sistema de gestão da qualidade (SGQ) reconhecida internacionalmente, utilizada por organizações que desejam comprovar sua capacidade de fornecer produtos e serviços que atendem às necessidades de seus clientes e requisitos legais e

regulatórios aplicáveis, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente por meio de melhorias de processo e avaliação da conformidade. Juntamente com a qualidade, conforme descreve a entrevistada 4, veio o planejamento estratégico, ou seja, pensar antecipadamente por meio de planos e metas de onde se quer chegar, e consequentemente, a gestão estratégica de pessoas.

A AGCI, Assessoria de Gestão e Controle Interno, é a área responsável pela gestão da qualidade interna, que faz as normativas e os manuais, e verifica se tudo está de acordo fazendo auditorias internas, cuidando do dia a dia do TCE. A AGCI, segundo o entrevistado 2, qualifica a gestão de pessoas e a torna mais profissional, fazendo com que práticas amadoras acabem. Também existe a Auditoria Externa, que é feita por uma empresa privada, na qual verifica se o TCE está cumprindo a gestão da qualidade.

Conforme relata o entrevistado 2, o início da gestão estratégica no TCE, começou por iniciativa da ideia por parte do grupo da alta administração, da presidência da época, que se interessava por padrões de qualidade, e o resto do órgão abraçou a causa. Ocorreu uma profissionalização da gestão de pessoas, a partir do aparato da gestão da qualidade e da Certificação ISO 9001. Ainda conforme o entrevistado 2, boa parte dos programas desenvolvidos na instituição é derivado das Teorias Gerais de Gestão de Pessoas, com o amparo de alguns requisitos universais da Gestão de Qualidade.

Com a Certificação, conforme descreve a entrevistada 4, o TCE é avaliado anualmente para verificar se está cumprindo e mantendo essa certificação de qualidade.

Juntamente com a qualidade, veio o planejamento estratégico, ou seja, pensar antecipadamente por meio de planos e metas de onde se quer chegar, e, consequentemente, a gestão estratégica de pessoas. A capacitação de pessoas é parte integrante da gestão estratégica no TCE, assim como recrutamento e seleção, e a avaliação de desempenho, o treinamento e o desenvolvimento (capacitação) também faz parte dessa gestão estratégica, uma vez que prevê as necessidades de capacitação que as pessoas terão em diante. A Escola do TCE foi criada em junho de 2003. [CAPACITADORA]

Segundo a entrevistada 4, existe por normativa, o Plano Bianual de Educação, no qual menciona os cursos que serão proferidos no próximo período de 2 anos, podendo sofrer alterações ao longo do período. Os coordenadores de todas as áreas são consultados ao final de cada ano, para pesquisar quais são suas necessidades de capacitação, e as de seus servidores, para o próximo ano. Existem treinamentos em EAD e presenciais, e os facilitadores podem ser tanto internos quanto externos. Os cursos que estão sempre nos planos: Gestão e fiscalização de contratos; Curso de redação (para auditores que fazem relatórios); e “Click View” (software novo para Auditores externos realizarem auditorias).

A Escola do TCE disponibiliza benefícios por normativa, como licenças (longo período com remuneração), afastamentos (alguns dias para frequentar as aulas) e bolsas (arcar com uma certa porcentagem do valor do custo), para que os Servidores possam se capacitar fora da instituição, no caso de Mestrados, Doutorados e especializações, por exemplo. A contrapartida dessa ação é a de que esses Servidores que se capacitaram fora do órgão, são convidados a ser facilitadores de capacitação na Escola do TCE. Os Servidores não são obrigados a lecionar, mas sempre são convidados, e a Escola não remunera os Servidores para ministrar cursos. A Escola ainda disponibiliza uma biblioteca de vídeos, com diversos cursos, para que os Servidores possam assistir posteriormente, principalmente aqueles Servidores dos Serviços Regionais do TCE. [CAPACITADORA]

## 7.5 PROGRAMAS DE RH E DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Com as entrevistas, é possível identificar dois tipos de programas de Gestão de pessoas no TCE, conforme a minha análise e percepção: os preventivos, ou seja, aqueles que conseguem prevenir vários tipos de problemas recorrentes na gestão de pessoas, e os corretivos, aqueles que procuram minimizar os problemas que já existem, como conflitos de grupo e servidores com baixa produtividade e/ou desmotivados, que são mais difíceis e complexos de serem previstos. Primeiramente, serão esmiuçados os programas definidos como preventivos, pois são mais completos e robustos, e, posteriormente, os corretivos.

### 7.5.1 IntegraRH – Programa de Preparação do Ingressante

O IntegraRH é um dos maiores e mais complexos programas do TCE. Conforme descreve a Entrevistada 1, ele funciona da seguinte forma: é aberto um sistema informatizado de workflow, no qual comunica todas as partes do TCE interessadas sobre o andamento de cada ingressante no órgão. O programa ajuda no controle de prazos como: nomeação, exames médicos, posse, e entrada em exercício de cada Servidor. Segundo a entrevistada 1, antigamente era confuso os times dos andamentos dos processos e do controle dos prazos na instituição, havia apenas comunicação informal, e agora com o IntegraRH, o processo flui de maneira correta.

Traduzindo na sua literalidade para o português, o termo workflow significa fluxo de trabalho. Na prática, trata-se da automação de processos de negócio, nos quais os documentos, informações e tarefas passam de colaborador para colaborador, seguindo uma determinada hierarquia e de acordo com um conjunto pré-estabelecido de regras. Em tese, essa gestão poder ser organizada de forma manual, mas atualmente a maior parte do workflow é sistematizada no contexto das tecnologias de informação, mais conhecidas como sistemas de TI, assim como funciona no TCE.

Assim que o Servidor é nomeado por Portaria, o setor de Serviço de Pessoal abre o workflow, comunicando todas as partes envolvidas que o ingressante está entrando no

órgão e saber se ele tem interesse em entrar em exercício no órgão. O candidato aprovado tem 15 dias para tomar posse, podendo postergar por mais 15 dias, totalizando 30, e mais 30 dias para entrar em exercício. Ou seja, o candidato pode postergar até 60 dias, desde o ato de nomeação até começar suas atividades de fato. Nesse meio tempo, o Serviço de Perícias Médicas (SPM) recebe o comunicado, para poder agendar as perícias médicas com o ingressante. Após isso, o Serviço de Recursos Humanos, o setor mais estratégico do TCE, entra em contato com o Servidor ingressante para fazer a entrevista de ingresso e saber sobre suas qualificações, experiências, de onde vem, sua formação, o que lhe motiva, e o que não lhe motiva, etc. Isso porque quando há um leque grande de vagas disponíveis no TCE, o Serviço de Recursos Humanos pode atuar na melhor alocação do Servidor. [SUPERVISORA DE RH]

Conforme descreve a entrevistada 4, o Serviço de Perícias Médicas (SPM) tem a função de perícia dos ingressantes, ou seja, fazer exames médicos para saber se o Servidor tem condições físicas e mentais de cumprir as atividades no TCE. O SPM também tem a função de atendimento aos Servidores, via psicólogas, para cuidados da saúde mental e pensando na melhora da qualidade de vida dos funcionários do TCE. Além disso, as psicólogas do SPM auxiliam e fazem o acompanhamento de Servidoras grávidas, no que elas precisarem durante o período de gestação.

Segundo o Manual do Servidor do TCE (2017), o órgão também realiza entrevistas de ingressos, que consiste em um encontro presencial entre um Servidor do SRH e o ingressante para conhecê-lo melhor. O principal objetivo dessa prática é o de identificar as competências técnicas (conhecimento, formação, e experiências profissionais), comportamentais (habilidades e atitudes declaradas) e as expectativas do novo Servidor, subsidiando a alocação de pessoas. Nesse sentido, desde o começo de 2014, todos os ingressantes no Tribunal respondem a ferramenta PDA (Personal Development Analysis), que é utilizada para favorecer o processo de gestão de pessoas por meio da análise do perfil comportamental individual. A partir das informações que seu relatório produz, é possível entender melhor como conduzir, liderar e se comunicar com a pessoa avaliada.

Segundo a entrevistada 1, se há um grupo grande de ingressantes (a partir de 10 Servidores), eles participarão de um curso presencial que serve como uma apresentação e treinamento, por meio da Escola do TCE. Já quando há poucas pessoas ingressando, é realizado o mesmo curso, porém em EAD, para o ingressante se familiarizar com os sistemas, processos e áreas do órgão. Após esse percurso, o Servidor vai para a sua unidade de lotação efetivamente. Quando há possibilidade de escolha (várias vagas disponíveis), são direcionados um ou dois candidatos para as chefias para poder realizarem entrevistas presenciais. Já quando a vaga é única e o ingressante não possui o perfil mais adequado para a vaga, considerada uma das dificuldades mais fortes para a entrevistada 1, o ingressante é apresentado ao seu gestor e é

realizada uma contemporização, na qual o TCE age para que o Servidor desenvolva as competências e capacidades necessárias, que ele ainda não possui para a vaga.

Com a adoção do planejamento e da gestão estratégica, as próprias políticas de Recursos Humanos se tornaram mais claras, como por exemplo: o processo de ingresso do Servidor. Antigamente, o Auditor Público Externo ingressante, apenas era dado alguns documentos e já saiam exercendo sua função, e acabavam aprendendo somente através da prática da função, sem nenhum auxílio ou capacitação. Já atualmente, existe o IntegraRH e programa de Mentoria como auxílio, e além disso, o Servidor ingressante, passa, no mínimo, uma semana se capacitando para saber mais informações gerais sobre as suas funções e o próprio órgão em si, através do CFI – Curso de Formação de Ingressantes. [PSICOLOGA]

Como foi supracitada pela entrevistada 3, a Psicóloga, a Mentoria faz parte do IntegraRH, e é uma ação de socialização, de gestão de conhecimento, de acolhimento, com duração de 6 meses (até a primeira avaliação do estágio probatório), conforme define o entrevistado 2. Muitas vezes, um Servidor entra em um órgão público e recebe diversas informações, mas de maneira desestruturada, posto que acaba recebendo de pessoas com métodos diferentes de trabalho. Além disso, o Servidor ingressante se sente inseguro em perguntar diversas vezes para a mesma pessoa, conforme relata o entrevistado 2. A ferramenta da Mentoria supriu esse problema. O RH conversa com o ingressante durante o período de 6 meses da Mentoria, até parar evitar problemas na sua primeira avaliação de estágio probatório. Em contrapartida, cada Mentor recebe uma pontuação de conhecimento no sistema de promoções do TCE, pela atividade de acolher o ingressante e lhe passar as informações necessárias.

Quando o Servidor chega na sua lotação, o seu Gestor abre outro workflow de lotação, para também pedir para definir quem será o mentor desse Servidor novo, pois antes o ingressante entrava e ficava um pouco perdido e não sabia direito para quem poderia pedir ajuda e assistência nas suas atividades. O Mentor desse Servidor, será uma pessoa mais antiga no TCE, da própria unidade, que já tenha terminado o estágio probatório, e que tenha todas as qualificações tanto técnicas quanto comportamentais: de amizade, de aconchego, que possa dar o suporte necessário para com a pessoa. A Mentoria dura 6 meses, até a primeira avaliação do estágio probatório. Após o estágio probatório, o Servidor entra no PROADES – Programa de Avaliação de Desempenho, que é realizado anualmente. Durante a Mentoria, RH do TCE entra em contato com o Servidor novo e o seu gestor, para saber como está a sua adaptação, enviando formulários e fazendo entrevistas pessoalmente, até mesmo para evitar problemas futuros no estágio probatório. [SUPERVISORA DE RH]

O Programa de Mentoria está inserido no PPI – Programa de Preparação do Ingressante, que procura atender às demandas de acolhimento, integração, treinamento, desenvolvimento e acompanhamento dos ingressantes (MANUAL DO SERVIDOR DO TCE, 2017). A Mentoria consiste, basicamente, na designação do papel de mentor a algum Servidor do setor que possua amplo domínio das tarefas da unidade e que, ao mesmo tempo, demonstre disponibilidade para

transmitir os conhecimentos ao colega ingressante. Fazem parte da sistemática as Reuniões de Alinhamento (gestor, mentor e ingressante) e as Reuniões de Mentoria (mentor e ingressante).

O RH do TCE ainda faz, segundo o Manual do Servidor do TCE (2017), a Entrevista de Acompanhamento de Ingresso, no intervalo entre o 4 e o 6 mês de trabalho do novo servidor no TCE. Gestor e ingressante são entrevistados separadamente para opinar sobre como o processo de ingresso na Instituição está ocorrendo. A partir desse retorno, o SRH poderá, caso for necessário, dar início a um trabalho de Assessoria em gestão de pessoas, acionando outras áreas do Tribunal (como o SPM e o representante da área em que o ingressante está lotado, por exemplo), para melhor atender a situação encontrada. No momento da entrevista, conforme o Manual do Servidor do TCE (2017), ocorre também a devolutiva individual da ferramenta PDA para que o ingressante tenha conhecimento das competências comportamentais identificadas e de suas possibilidades de desenvolvimento, dialogando sobre o assunto.

### **7.5.2 Perfil Funcional e Alocação de Servidores**

O Perfil Funcional é a forma como o TCE tem de organizar as vagas conforme a gestão por competências. Somado a isso, o programa faz um efeito cascata nos treinamentos que serão desenvolvidos para cada Servidor, e cada avaliação corresponde aos tipos de atividade que cada Servidor cumpre. Conforme descreve o entrevistado 2, por exemplo o Servidor ingressante entra no órgão como Auditor Público Externo, mas pode cumprir diferentes funções: Coordenador, Assistente, Instrutor, Revisor, Dirigentes de Equipes, etc. Cada função tem um desdobramento de características registradas em um sistema, que é disponível para todos, mostrando transparência na instituição, para que todo mundo possa saber qual é a função e o papel que cada um executa na instituição. Segundo a entrevistada 1, o Perfil Funcional era necessário para a conquista da Certificação ISO 9001.

O Sistema do Perfil do Servidor, segundo o Manual do Servidor do TCE (2017), visa montar um banco de informações, diretamente relacionado à vida profissional dos servidores, para possibilitar o mapeamento das competências técnicas e dos interesses profissionais. Sua finalidade é agregar as tarefas de atualização e inserção de dados pessoais, a manifestação de interesses dentro da Instituição e a geração do Curriculum Vitae. Segundo o Manual do Servidor do TCE (2017), o Perfil do Servidor tem como objetivo reunir todas as informações dos servidores em apenas um sistema, facilitando, assim, a consulta e a inclusão de títulos que poderão ser utilizados para solicitação de promoção, além de propiciar a consolidação de dados gerenciais para utilização dos setores responsáveis.

Em 2004, começou a vigorar uma normativa que passou a reger os papéis das pessoas no TCE. O Perfil Funcional é complementar ao “Perfil do Servidor”, que é um cadastro completo de cada Servidor, um banco de dados geral, conforme descreve o entrevistado 2. Como já foi dito no parágrafo anterior, o Servidor entra no TCE com um cargo definido, mas ele pode cumprir diversas atividades diferentes dentro de um órgão do tamanho do TCE. Relacionado com a gestão por competências, houve uma definição dos papéis ocupacionais das pessoas: características, o que se espera de competências comportamentais e técnicas, e isso tudo está registrado em um sistema.

O Quadro de Perfis Funcionais, de acordo com o Manual do Servidor do TCE (2017), descreve as funções existentes no órgão e define os quesitos mínimos exigidos para o seu desempenho. Função é o nome atribuído ao conjunto de atividades executadas por determinado servidor, enquanto estiver no exercício daquelas atividades e desde que atenda a requisitos mínimos. Os quesitos para desempenho das diversas funções são: cargo, escolaridade, competências comportamentais, competências técnicas e experiência profissional. A alteração do Quadro de Perfis Funcionais de um setor pode ser solicitada para o RH por meio de uma Abertura de Chamados direcionada ao SRH, bem como a alteração do perfil funcional de um servidor específico (MANUAL DO SERVIDOR DO TCE, 2017).

De acordo com o Perfil Funcional e o papel que cada Servidor executa, é possível definir quais serão os principais requisitos que serão avaliados de cada um. Por exemplo: se o Servidor trabalha em equipe, e esse quesito é fundamental na sua função, será avaliado o trabalho em equipe desse Servidor, assim como se outro Servidor desempenha uma atividade individual de análise de processos, será avaliada a sua capacidade analítica e capacidade de utilização sistêmica, que são fatores importantes para este tipo de atividade. Consequentemente, isso reflete no tipo de treinamento que cada Servidor receberá, de acordo com a função que ele desempenha. As funções de cada Servidor estão disponíveis para todos os outros Servidores do órgão, visando manter a transparência dentro do órgão. [GESTOR DE RH]

Segundo a entrevistada 3, para fazer a alocação de Servidores no TCE, são feitas reuniões com a Alta administração e membros da SGP e da SRH, para o mapeamento de cargos vagos e, consequentemente, a definição das melhores alocações. O PDA (Personal Development Analysis), conforme descreve a entrevistada 3, é uma ferramenta técnica que auxilia na alocação de pessoas, fazendo um levantamento do perfil comportamental de cada um. Para tal, é enviado um link para o e-mail dos Servidores com perguntas com a finalidade de saber suas qualificações, formações e características. Antigamente, a alocação no órgão se dava somente através do currículo do Servidor e do feeling da administração sobre cada pessoa.

Conforme a entrevistada 1, RH do TCE se preocupa também com os cuidados com a alocação de Servidores Deficientes:

O RH do TCE se preocupa em avisar o Gestor da unidade, e a própria unidade com um todo, que esse servidor cotista será alocado para tal, e preparar o ambiente para que esse Servidor seja alocado, como por exemplo: fazer ajustes de altura na mesa, ajustes no tamanho da tela do computador, etc. Além disso, o RH busca informar ao Gestor do setor que quando há a necessidade de saúde de o Servidor deficiente de fazer exercícios ou caminhadas a cada determinado período de tempo. [SUPERVISORA DE RH]

Segundo o entrevistado 2, fatores políticos não interferem na alocação de Servidores no TCE, uma vez que apenas cargos da Alta administração do órgão tem uma escolha política, como os Conselheiros, que são escolhidos de acordo com o que está previsto na Constituição, ou seja, está dentro da norma e da lei que é aplicada em todo o Brasil. Somado a isso, o entrevistado 2 descreve sobre os Cargos em Comissão:

Os CC's são de direitos de autoridades (Alta administração) do órgão, e não afetam a alocação de Servidores no TCE. Existe um número previsto em de CC's que podem ser contratados, e também a natureza de suas atividades, geralmente são cargos de Assessor de autoridades. É de livre contratação e exoneração por parte da autoridade que contratou o Servidor de Cargo em Comissão, a administração do TCE não se envolve com isso, sendo a autoridade a responsável pela manutenção ou não do Cargo em Comissão. É uma gestão interna, dentro do próprio gabinete. [GESTOR DE RH]

Para complementar o relato sobre CC's, o entrevistado 2 destaca que os cargos definidos como gerenciais, conforme o regimento do TCE, só podem ser exercidos por Servidores de carreira, ou seja, aqueles que ingressaram via concurso público, diferentemente do que ocorre em outros órgãos. Os CC's têm função complementar ao quadro de Servidores, segundo o entrevistado 2, e são contratados nos casos quando certos cargos são difíceis de serem preenchidos por pessoas ingressante via concurso público, pois necessitam de determinadas competências comportamentais específicas.

Segundo o entrevistado 2, existe ainda o oferecimento de vagas na instituição:

Setores do TCE comunicam o RH da disponibilidade de vagas para divulgação, informando quais são os requisitos necessários para preenchê-la. A vaga é divulgada, os interessados se manifestam, entregam seu currículo, e expõem sua motivação pela procura de tal vaga, e serão entrevistados pelo possível futuro chefe. Esse mecanismo dá a sensação de democracia e transparência na realocação de servidores no TCE. [GESTOR DE RH]

### **7.5.3 PROADES – Programa de Avaliação de Desempenho**

É o programa de avaliação de desempenho do TCE, com o início em 2006, logo após a conquista da Certificação ISO 9001, em um claro alinhamento de pensamentos visando à gestão da qualidade. Grande parte dos programas de RH e gestão estratégica de pessoas foram criados logo após a conquista da certificação. Todos os Servidores do TCE participam anualmente, logo após que terminam a avaliação do estágio probatório. O PROADES, segundo o Manual do



Servidor do TCE (2017), tem o objetivo de desenvolver, aperfeiçoar e valorizar as potencialidades de desempenho dos servidores, com a permanente atenção à excelência do trabalho, à aproximação entre gestores e servidores, para tornar sempre transparentes e objetivas as relações de trabalho, e o estímulo ao autodesenvolvimento e ao crescimento profissional. Atualmente, conforme o Manual do Servidor do TCE (2017), a ferramenta de avaliação de desempenho passa por uma revisão de sua metodologia, com o intuito de torná-la mais intuitiva e efetiva.

A avaliação de desempenho e resultados na administração pública tem com base na Lei Federal nº 11.784/2008, art. 142, “A avaliação individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas”. A avaliação de desempenho deve ser transparente e a pessoa avaliada necessita de feedback, além de acompanhamento constante nas atividades desenvolvidas. Na Administração Pública, o servidor nomeado se sujeita ao estágio probatório no período três anos, conforme Emenda Constitucional 19/1998, sendo avaliado periodicamente até atingir a estabilidade. Para Bergue (2010), “A avaliação de desempenho e resultados da administração pública transcende a perspectiva gerencial e passa a alcançar o status de imperativo social diferenciado”.

Conforme já foi descrito pelo entrevistado 2 como uma dificuldade, a avaliação do servidor no serviço público é insuficiente, não existindo um monitoramento ideal de desempenho após o estágio probatório. Dado que não existe a garantia de que o servidor irá cumprir bem as suas funções durante todo o seu período de prestação de serviços. O PROADES ajuda a minimizar esse tipo de problema, podendo mensurar a produtividade dos servidores.

A norma que regulamenta o programa no TCE define:

(...) a avaliação de desempenho não busca apenas comparar o objetivo estabelecido com o resultado alcançado, para estabelecer conclusões positivas ou negativas em relação ao trabalho. Relevante é garantir o desempenho esperado e definido por meio de metas e, identificados desvios de desempenho, servir para que o gerente atue sobre eles e suas causas, corrigindo-os. (INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 22, 2009, p. 6)

Conforme relata o entrevistado 2, o PROADES é feito anualmente, entre o período de julho a junho. Ao final de cada ciclo, é realizada uma avaliação de cada Servidor, analisando sua produtividade, assiduidade, metas do TCE (operacionais e estratégicas), e requisitos previstos no Perfil Funcional do Servidor (as avaliações não são todas iguais, são diferentes para cada Servidor, de acordo com a sua função), que será mais bem explicado posteriormente no tópico de mesmo nome. O programa possibilitou uma melhor avaliação de desempenho e treinamento dos servidores, além de identificar aqueles que se encontram com baixa

produtividade e/ou desmotivados. Existe uma comissão que realiza as avaliações dos Servidores, composta por: o Chefe Imediato, o Superior Hierárquico (pessoa que ocupa a função hierarquicamente superior à do chefe imediato) e Comissão de Avaliação de Desempenho, que é composta por 10 membros, sendo, um do Centro de Recursos Humanos e, no mínimo, um servidor de cada Direção, que já tenham completado o período de estágio probatório (INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 22, 2009)

#### **7.5.4 PDL – Programa de Desenvolvimento de Lideranças**

O programa é realizado pelo SRH e o SPM, com o apoio da ESGC (Escola do TCE), no qual busca desenvolver competências técnicas e comportamentais de liderança, fortalecendo o papel de gestor e possibilitando sua atuação de forma mais eficaz, para mobilizar pessoas e alavancar resultados para a organização (MANUAL DO SERVIDOR DO TCE, 2017). O Programa de Desenvolvimento de Lideranças está inserido no Plano de Capacitação anual do TCE e é, atualmente, ministrado por servidores da Casa.

O Programa tem como objetivo principal a preparação e o treinamento adequado e necessário para servidores que irão se tornar chefes, líderes e gestores. Sendo assim, os servidores são habilitados da maneira correta para exercerem cargos de chefia. O Programa atende principalmente os dirigentes de equipes de auditoria (função gratificada), que é um cargo intermediário, são aqueles que dirigem equipes menores e irão se tornar gestores de equipe no futuro.

O PDL possibilita a qualificação dos gestores através de reuniões (brainstorms), troca de experiências e treinamentos. Muitos gestores não estão preparados para assumir tal função, muitos não tiveram a oportunidade de passar por uma menor para assumir uma maior. Geralmente são realizadas de 3 a 4 turmas de gestores por ano. [GESTOR DE RH]

Segundo a entrevistada 4, uma das dificuldades na gestão de pessoas mais corriqueiras no TCE, é quando bons Servidores (técnicos) acabam se tornando chefes/gestores, uma função que tem que lidar com pessoas, e acabam não desempenhando muito bem a função. Isso tem mudado bastante, conforme relata a entrevistada 4, posto que o TCE se preocupa agora em formar líderes e gestores de pessoas. No início do PDL, era realizada uma contratação de uma empresa externa para desenvolver o programa, porém, não conheciam a cultura organizacional do órgão e a realidade do serviço público. Atualmente, o programa é desenvolvido internamente e a capacitação é feita pelo próprio TCE.

O TCE tinha o problema de gestão que era colocar pessoas que não eram habilitadas suficientemente para exercerem cargos de chefia. Hoje em dia, com a adoção da gestão estratégica, a instituição disponibiliza o PDL, principalmente para aqueles dirigentes

de equipe de Auditorias, que é um cargo intermediário (dirigem equipes menores), e que irão se tornar gestores de equipe no futuro. Essa capacitação previne muitos problemas e conflitos de gestão e de equipe posteriormente, que tempos atrás ocorriam seguidamente, pois não havia a capacitação necessária. [CAPACITADORA]

### 7.5.5 Pesquisa de Clima Organizacional

Desde 2005, o SRH aplica anualmente, por meio de um formulário eletrônico, a Pesquisa de Clima Organizacional. Esse levantamento é destinado a todos os servidores, porém a participação não seja obrigatória. A partir dos resultados da pesquisa, segundo o Manual do Servidor do TCE (2017), é construído um Indicador Institucional que serve de subsidio para a elaboração do Planejamento Estratégico e seus desdobramentos.

Segundo o entrevistado 2, a Pesquisa não identifica problemas pontuais, mas sim gerais. É um questionário único e respondido de forma anônima. Eh feito com todos os servidores do órgão, incluindo os CC's. A pesquisa é bem extensa e completa, conforme descreve o entrevistado 2, e procura sabe como está o ambiente no TCE: relação com a chefia, condições de trabalho, comunicação constitucional, sobre o atendimento de gestão de pessoas, sobre o maquinário de informática, se a pessoa está sentindo uma melhora no TCE ao longo do tempo (se está melhor de quando ela ingressou), o que espera do órgão em ações futuras para melhorar a qualidade, etc.

A resposta em geral é positiva, as razoes para isso acontecer são muitas: o TCE tem um bom ambiente de trabalho, tem uma boa estrutura como um todo, fornece uma remuneração adequada, a atividade é tida como nobre, uma vez que é possível ver em notícias frequentemente que o TCE evita que milhões de reais de dinheiro público tenham sido gastos de forma indevida, auxilia outros órgãos e investigações, como o MP RS, para que o mesmo gasto indevido não ocorra, etc. Essas ações fazem com que os Servidores se sintam valorizados e satisfeitos. O elemento na pesquisa que tem avaliação mais baixa é o de treinamento, logo, a administração está trabalhando para que esse índice aumente. [GESTOR DE RH]

A figura 7.1 mostra os últimos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional do TCE, desde 2011 a 2016:

FIGURA 7.1 – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL TCE 2011-2016



Fonte: Histórico da Pesquisa de Clima Organizacional do TCE, 2017.

Os resultados se mostram, geralmente, altos e com bom retorno dos servidores, mesmo que a participação não seja obrigatória. Porém, quando algum índice se encontra abaixo do esperado, com pontuação baixa, a administração atua para que esse índice venha a melhorar nas próximas pesquisas de clima organizacional.

#### 7.5.6 PAR – Programa Aprendendo a Recomeçar

O PAR é um programa de preparação para a Aposentadoria, desenvolvido e gerenciado conjuntamente pelo SRH e o SPM, e é direcionado aos servidores que se encontrem no período de pré-aposentadoria (até cinco anos para completar o tempo necessário). Segundo o Manual do Servidor do TCE (2017), o PAR estrutura-se em 10 módulos, com um encontro por mês, e tem como principal objetivo proporcionar aos futuros aposentados do TCE uma boa qualidade de vida, minimizando seus temores, incertezas, medos e angústias com a proximidade do afastamento das atividades profissionais, auxiliando na elaboração de novos projetos de vida. Os Servidores interessados no Programa podem solicitar sua inscrição contatando o SRH.

A entrevistada 3, a Psicóloga, é coordenadora do Programa, que já está na sua 9ª edição, e o período que o programa ocorre é de março a dezembro. O Serviço de Perícias Médicas (SPM) auxiliam a realização do Programa, por meio de suas duas psicólogas, ajudando a manter o bem-estar dos Servidores que vão aposentar e os que já se aposentaram. A entrevistada 3, coordenadora do PAR, explica com detalhes o programa:

Ocorre uma troca de vivências e uma roda de dimensões da vida. O Programa serve para os servidores que se prepararão para se aposentar, ouvindo experiências de quem já se aposentou. Os servidores que estão faltando 5 anos para se aposentar, já podem participar do PAR. O limite de participantes é de 20 pessoas, geralmente os grupos são entre 12 e 13 pessoas, em média. No cenário atual do país, existe uma “corrida” para se aposentar, devido a insegurança gerada pela previdência social e as mudanças que podem ocorrer nela. Isso acarreta que muito servidores abram o processo para se aposentar sem se prepararem, e o PAR visa atuar na preparação dessas pessoas que vão se aposentar. [PSICOLOGA]

#### **7.5.7 Chamados para o RH**

Os chamados não são um programa, mas sim uma ação do RH do TCE, no qual o SRH cria um espaço de acolhimento, escuta e orientação, por meio de atendimentos pontuais, para os servidores que queiram conversar sobre quaisquer situações relacionadas à sua vida laboral (MANUAL DO SERVIDOR DO TCE, 2017). De acordo com o caso, pode ser dado encaminhamento ao SPM ou mesmo estabelecido um acompanhamento funcional com o servidor. Essa ação pode ter efeito tanto preventivo quanto corretivo de problemas. O entrevistado 2, explica com propriedade esse processo e exalta os benefícios:

Servidores podem fazer pedidos formais de atendimento sobre gestão de pessoas, definidos por norma, através de abertura de chamado via intranet para o RH do TCE, que ficam registrados no sistema do órgão, com todos os dados sobre o procedimento: data, hora, assunto, pessoas envolvidas, etc. Os servidores se sentem valorizados ao saberem que a instituição dispõe de um mecanismo onde se possa dialogar e discutir sobre gestão de pessoas. O atendimento pode ser informal também, caso o servidor não queira registrar o atendimento, mas o mecanismo visa a profissionalização e a gestão de qualidade do serviço. Assuntos como conflitos de equipe são os mais recorrentes. [GESTOR DE RH]

#### **7.5.8 Assessoria em Gestão de Pessoas**

Aqui estão descritas as ações corretivas de RH, aquelas que geralmente os problemas já existem e o TCE toma providências para tentar minimizá-los de alguma forma.

A Assessoria é constituída pelas atividades de acompanhamento funcional, assessoria ao gestor e solicitação de perfil. A assessoria ao gestor pode envolver orientações para resolver dificuldades com servidores, cruzamento de perfis PDA e outras ações que subsidiem a atuação do gestor (MANUAL DO SERVIDOR DO TCE, 2017). A solicitação de perfil é um serviço que o SRH presta, buscando algum servidor na instituição, ingressante ou não, que tenha os

requisitos para preencher alguma vaga em aberto. A assessoria em gestão de pessoas pode ser solicitada por Abertura de Chamados ao SRH.

Já o Programa de Acompanhamento Funcional, é um acompanhamento que é desenvolvido por meio de uma parceria entre a equipe de Saúde mental do SPM e o SRH, buscando desenvolver ações para melhorar o ambiente psicossocial do trabalho e ajudar os servidores para que consigam gerenciar situações de estresse, oferecendo alternativas mais adequadas para lidar com dificuldades no ambiente de trabalho (MANUAL DO SERVIDOR DO TCE, 2017). Esse trabalho pode ser iniciado por solicitação da chefia, pelo encaminhamento de um atendimento de rotina ou até mesmo por um encaminhamento de atendimento com profissional do SPM. Segundo a entrevistada 1, no Acompanhamento Funcional, são feitas entrevistas pelas psicólogas do SPM com o servidor que está com desempenho ruim ou desmotivado (ou qualquer outro problema), e também com o seu gestor ou colega próximo para buscar a minimização dos problemas.

Segundo a entrevistada 1, existe também o Clima Setorial, no qual são feitas entrevistas individuais e feedback em conjunto para minimização dos problemas de equipe. Nessa ação, os Servidores podem expor seus descontentamentos em relação a colegas e rotina de trabalho para as psicólogas do SPM. O Clima Setorial ocorre quando existe algum setor “doente”, ou seja, com muitos problemas/conflitos internos, por isso mesmo ele é acontece com muito menos frequência na instituição.

Os dados fornecidos para a Assessoria em Gestão de pessoas podem ser considerados escassos, pois não foi possível um aprofundamento e uma maior análise de seus detalhes na prática. Porém, ficou claro que eles são muito importantes para a gestão de pessoas pelo fato de atenderem aqueles problemas corriqueiros do dia a dia da organização, como conflitos de equipe, por exemplo.

## 8 SÍNTESE SOBRE O CASO

Após a análise de dados, a primeira conclusão que se torna aparente, é de que o TCERS possui uma política de gestão de pessoas bem avançada, com diversos planos de RH desenvolvidos, visando o bem-estar dos seus colaboradores. O TCE atua nas suas políticas de gestão de pessoas através de instruções normativas, o que garante legitimidade e legalidade nas suas ações perante os servidores da instituição.

Por esses motivos, o Tribunal de Contas do estado do Rio Grande do Sul é visto como referência na área pelos outros órgãos, e, conforme descreveu o próprio entrevistado 2, vários órgãos públicos fazem visitas ao TCE para saber como funcionam as políticas e ações de gestão de pessoas na instituição. Além disso, o TCE realiza vários cursos que possibilitam a inscrição e a participação de público externo ao órgão.

O Planejamento Estratégico adotado fez com que a instituição pensasse antecipadamente nas suas metas, objetivos, demandas, carências e o que precisa melhorar no órgão, ou seja um instrumento organizacional que ampara na tomada de decisões nos próximos 5 anos. O planejamento ajuda a fortalecer e aprimorar os processos e sistemas (juntamente com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI) dentro do TCE, visando a qualidade dos serviços prestados a sociedade na sua função fiscalizatória e de auditoria externa. A Certificação ISO 9001 também ajuda a garantir a qualidade na entrega dos serviços feitos pelo TCE. Por essas medidas que a instituição se aprimorou em sua capacitação para os servidores e elaborou diversos programas que previnem problemas que antes ocorriam corriqueiramente no órgão.

A Pesquisa de Clima Organizacional, que está vigente desde 2005 no órgão, serve como referência para a formulação do Planejamento Estratégico e seus desdobramentos. De acordo com a Figura 1, os últimos resultados da pesquisa se mostraram, em geral, positiva, o que caracteriza que o TCE é um bom lugar para se trabalhar, pois oferece boa estrutura, remuneração adequada, visa o bem-estar dos servidores, entre outros fatores. Assim sendo, isso faz com que os servidores da instituição se mantenham constantemente motivados para o cumprimento de suas atividades.

Com o programa IntegraRH, foi possível ter um melhor acolhimento e recepção dos servidores ingressantes, pois, conforme foi dito nas entrevistas, antigamente era confuso os times dos andamentos dos processos e do controle dos prazos na instituição, havia apenas comunicação informal, e agora com o IntegraRH, o processo flui de maneira correta. Somado a isso, o servidor ingressante tem o acompanhamento de perto por um Mentor, através da ferramenta de Mentoria, que é uma ação de socialização, de gestão do conhecimento. Antes do IntegraRH e da Mentoria, os servidores entravam e recebiam informações de maneira

desestruturada, pois as pessoas naturalmente têm métodos diferentes de trabalho. E conforme descreveu a entrevistada 3, antigamente os Servidores apenas recebiam alguns documentos e já saiam exercendo as suas funções, sem acompanhamento algum. A mentoria supriu esse problema. Além disso, o RH do TCE faz a entrevista de Acompanhamento de Ingresso entre o 4 e o 6 mês de trabalho do servidor novo, onde gestor e ingressante são entrevistados separadamente sobre como está o processo de ingresso no órgão.

Com o advento do Perfil Funcional e do Perfil do Servidor na instituição, foi possível ter uma melhor definição dos papéis e das funções, além de também auxiliar no processo de alocações de servidores. A ferramenta técnica PDA (Personal Development Analysis) também ajudou nessas melhorias nos processos, uma vez que faz um levantamento do perfil comportamental de cada servidor. Essa melhora se deve ao fato de que o Quadro de Perfis Funcionais possibilitou a definição da descrição dos cargos existentes na instituição e os requisitos mínimos para o desempenho de cada função. Dentre os quesitos de cada função, estão entre as principais: a escolaridade, o histórico e as experiências profissionais, o próprio cargo, as competências técnicas e as competências comportamentais.

O PDL – Programa de Desenvolvimento de Lideranças, resolveu o problema de servidores que não tinham a habilitação necessária para exercer cargos de chefia, mesmo sendo excelentes técnicos. Com a disponibilização do PDL pelo TCE, servidores que irão se tornar gestores recebem a capacitação necessária para o cumprimento da função, através de treinamentos, reuniões (brainstorms) e troca de experiências entre os gestores. Esse treinamento e desenvolvimento de servidores que se tornarão gestores de equipe, previne muitos problemas e conflitos de gestão, e também de equipe, que antigamente ocorriam seguidamente no órgão. O PDL foi inserido no Plano de capacitação Anual do TCE, ou seja, ele ocorre todos os anos, geralmente de 3 a 4 turmas ao ano. O programa possibilita o desenvolvimento de competências tanto técnicas quanto comportamentais de liderança, além de fortalecer o papel de gestor e possibilitando sua atuação de forma mais eficaz, alavancando resultados para a organização e mobilizando pessoas.

Com o PROADES, o Programa de Avaliação de Desempenho, foi possível ter um maior monitoramento de desempenho dos servidores pelo órgão, não deixando essa tarefa apenas para o estágio probatório (três primeiros anos). Sendo assim, a partir do PROADES, houve uma forma de avaliação mais completa e concreta no teste dos servidores do órgão. O programa foi desenvolvido pois os gestores da época que o formularam, consideravam o estágio probatório insuficiente, uma vez que quando uma pessoa passa em um concurso, não se tem a garantia de que ela vai cumprir bem as suas funções durante todo o seu período de prestação de serviços.



O PROADES é feito anualmente, logo após o término do estágio probatório, e avalia vários fatores, dentre eles: assiduidade, metas do TCE, produtividade, e requisitos previstos no Perfil Funcional do Servidor. O programa tem como objetivo desenvolver, valorizar e aperfeiçoar as potencialidades de desempenho dos servidores, sempre com o foco na excelência no trabalho e na aproximação entre gestor e servidor, para tornar as relações mais transparentes e objetivas, além do estímulo ao autodesenvolvimento e ao crescimento profissional. A ação ainda pode ter a capacidade de identificar servidores desmotivados, com conflitos de equipe, e com baixa produtividade, conforme forem os resultados das avaliações anuais.

Os chamados para o RH visam a melhora no bem-estar dos servidores do TCE, uma vez abrem um canal de acolhimento, orientação e escuta sobre quaisquer assuntos. Isso aproxima o RH da instituição com os servidores como um todo. Os servidores se sentem valorizados ao saberem que o órgão dispõe de um mecanismo onde se possa dialogar e discutir sobre gestão de pessoas. Uma vez valorizados, os servidores também se motivam para as suas funções junto ao TCE.

O PAR mostra que a instituição também se preocupa com aqueles servidores que estão saindo. O Programa oferece o suporte necessário para aqueles colaboradores que estão se aposentando, para que eles se preparem para isso, mesmo que com a insegurança das possíveis mudanças na previdência social faça com que haja uma “corrida” para a aposentadoria. O PAR ajuda a manter o bem-estar desses servidores prestes a se aposentar e possibilita uma troca de vivências de quem já se aposentou. O Programa teve sua origem ligada ao fato de que muitos servidores aposentados desenvolvem doenças psicológicas, como depressão, pois não se prepararam para parar de trabalhar.

A Assessoria em Gestão de Pessoas visa atender os gestores, servidores e setores, para minimizar os problemas e conflitos do dia a dia na instituição, como servidores com baixa produtividade e/ou desmotivados, setores “doentes”, e solicitações de perfis pelos gestores. A Assessoria propõe ações para melhorar o ambiente psicossocial do trabalho e ajudar os servidores para que consigam gerenciar situações de estresse, oferecendo alternativas mais adequadas para lidar com dificuldades no ambiente de trabalho. As entrevistas individuais e os feedbacks em conjunto possibilitam que os servidores exponham seus descontentamentos e suas angústias para o RH e as psicólogas do SPM, e os retornos são em direção as melhores saídas para cada determinada situação e a minimização de conflitos. A ação permite uma maior transparência nas relações de trabalho, e uma aproximação entre os servidores e seus respectivos gestores.

## 9 REFLEXÕES FINAIS

Os motivos que levaram o estudo foram, primeiramente, o interesse pela área de gestão de pessoas, e pelo pre-conhecimento que já tinha a respeito da gestão estratégica de pessoas implantada no Tribunal de Contas, no qual já havia participado de uma palestra anteriormente, onde pude ter um primeiro contato e procurei aprofundar e saber mais sobre as práticas de RH da instituição, pois me chamaram a atenção os quão avançados me pareciam. Os impactos da pesquisa sobre minha pessoa foram positivos, pois além de mostrarem como atuam na gestão de pessoas, foi possível notar como se preocupam com os colaboradores que trabalham na instituição, sempre buscando inovar e melhorar naquilo que percebem que podem evoluir, com embasamento na gestão da qualidade.

Os objetivos do estudo foram cumpridos. No que diz respeito ao objetivo principal, que é identificar como a Gestão Estratégica de Pessoas do TCE se articula para resolver e minimizar as dificuldades na gestão de pessoas do órgão, vimos os diversos programas que a organização desenvolveu para solucionar problemas, ou então, ao menos minimiza-los. Capacitação e Treinamento, desenvolvimento de líderes, Integração ao ingressante, Avaliação de desempenho, Gestão por competências, preparação para aposentadorias, entre outras, são algumas das áreas que o TCE atua para aplicar e desenvolver a sua Gestão Estratégica de Pessoas.

No que diz respeito aos objetivos específicos, primeiramente, foram evidenciados quais são os principais desafios e dificuldades na gestão de pessoas do serviço público. Os mais citados entre os entrevistados foram a motivação dos Servidores e o processo de seleção dos mesmos. Para minimizar possíveis desmotivações dos Servidores na instituição, o TCE atua através dos programas de RH, como a avaliação de desempenho e o Acompanhamento Funcional, para saber o porquê de tal comportamento. Além disso, o órgão busca saber os objetivos e ambições de cada servidor, para alinhar com os objetivos da própria organização e poder definir melhor as alocações e realocações. Já no processo de seleção, o TCE está procurando definir seu concurso público o mais perto da prática da instituição, inserindo questões discursivas em suas provas, uma vez que a maioria dos servidores do órgão fazem relatórios e auditorias. Somado a isso, o TCE visa a alocação dos Servidores ingressantes conforme suas características comportamentais, habilidades e conhecimentos.

Conforme o relato dos entrevistados, existe diversos entraves para a tomada de decisões na gestão de pessoas devido a legislação e as especificidades do serviço público. O setor público tem características intrínsecas, que limitam a flexibilidade de certa forma. Por outro lado, a legislação, as regras e as normas impostas no setor público são necessárias para o seu bom

funcionamento. O regramento faz com que o serviço seja estável, com normas e ações pré-estabelecidas, permitindo a sua continuidade, impessoalidade e transparência, atendendo, assim, as demandas da sociedade. Um serviço público muito flexível e com mudanças a todo momento, como processo de demissões e mudanças de gestões constantemente, se tornaria insustentável por si só. Se fosse possível demitir pessoas no serviço público, isso geraria insegurança dos servidores e poderia causar efeitos negativos nas funções e rotinas, somado a isso, o problema não se resolve quando ocorre uma demissão.

A tendência de flexibilização do setor público, segundo a lógica privada, está ocorrendo nos últimos tempos. A transposição do modelo gerencial para o serviço público deve ser cuidadosa e cautelosa, tanto na prática, como também nos próprios discursos de quem atua no setor. Deve-se estar atento aos limites da área e fazer ponderações a respeito. Segundo Nogueira e Santana (2000), a burocracia, em qualquer sociedade moderna, é fundamental, uma vez que sua existência é essencialmente uma imposição da justiça distributiva. Para complementar o argumento, Weber (apud NOGUEIRA E SANTANA, 2000), define que:

A burocracia é uma expressão da racionalidade do capitalismo moderno, na qual impõe regras gerais de controle sobre o funcionamento das organizações da sociedade, sejam elas empresas privadas ou órgãos de Estado. Mas é, sobretudo, uma forma de fazer justiça através de sua própria impessoalidade, porque cria igualdade de oportunidades, ou mais precisamente, porque, através da abertura de exames, dá a todos as pessoas de talento uma chance de exercer um posto de trabalho ou um cargo. A instauração da burocracia bane as formas personalistas de nomeação que em sociedades anteriores resultavam do arbítrio do soberano, de seus protegidos e, de um modo geral, dos poderosos. (WEBER apud NOGUEIRA E SANTANA, 2000, p. 6)

O Gerencialismo busca a produtividade, mas pode precarizar o serviço, pois junto com a flexibilização, há uma tendência à precarização do trabalhador, que já vem ocorrendo na iniciativa privada, e está se aproximando do serviço público, com o aumento das terceirizações dos serviços e os adventos da nova reforma trabalhista, como por exemplo: a possibilidade de o trabalhador ter mais de um trabalho de carteira assinada simultaneamente, mas sem a valorização de remuneração adequada. Ou seja, o trabalhador presta muito mais serviços, e acaba tendo pouco retorno financeiro.

Outro fator importante no estudo é que a Análise de Dados e as respectivas entrevistas foram feitas apenas com gestores, portanto, temos a visão apenas destes. Contudo, não temos a visão daqueles que não são gestores no órgão, ou seja, aqueles que são participantes dos programas de RH na instituição. Eles últimos devem ter uma visão diferente da dos gestores a respeito da gestão de pessoas no TCE. A pesquisa com aqueles servidores do órgão que não são gestores pode, e deve ser feita por futuros estudos, para poder investigar quais são as diferenças

e semelhanças de pensamentos entre eles e os gestores sobre as normas e os programas de RH implantados na instituição.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, P. G.; PEREIRA, J. R. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro vol.46 n. 5, set. /out 2012. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000500001](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000500001)>  
Acesso em: 16 abr. 2017.

ASSIS, L. B.; CARMO, L. J.O.; SANCHES JUNIOR, P. F. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Um Estudo de Caso sobre Limites e Possibilidades em uma Autarquia. **XXXVIII Encontro da ENPAD**. Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, Lda, 2002.

BERGUE, Sandro T.; TERABE, Carla P.A. Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de Caso no Ministério da Ciência e Tecnologia. **XXXV Encontro da ENPAD**. Rio de Janeiro, 4 a 9 de setembro, 2011.

BERGUE, Sandro T. Gestão estratégica de pessoas e Balanced Scorecard em organizações públicas. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**. Porto Alegre, v. 16 n. 2 p. 265-284, ago./dez 2005. Disponível em:  
<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/274>> Acesso em 13 abr. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Constituição Federal. Art. 37, II. Emenda Constitucional n. 19, 1998.

BRASIL, **Lei Federal nº 11.784, de 2008**. art. 142. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm)> Acesso em 02 nov. 2017.

FONSECA, D.R. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 47(6):1451-475, nov./dez. 2013

FREITAS, W.R.S; JABBOUR, C.J.C. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**. v. 12, n. 26, p. 144-162, jan/abril 2010.

**MANUAL DO SERVIDOR DO TCERS**, 2017.

NICOLAZZI, E. M. S. Crenças de servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 20-30, jan/jun. 2013.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem. Belo Horizonte: [s.n.], 2000.

OLIVEIRA, D. P. R.. 2013. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2013

OLIVEIRA JUNIOR, N. J.; MENEZES, N. O. Desenvolvimento de competência gerencial no setor público: um estudo reflexivo. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, Vol. 6 n. 2, p.346- 360, jul - dez. 2016. Disponível em: <<http://revista.ufr.br/index.php/adminrr/>> Acesso em: 18 abr. 2017.

PIRES, A. K.. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP: 2005.

**PORTAL TCE RS**, 2017. Disponível em: <<http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers>>. Acesso em: 01 Nov. 2017

PINTO, C. F.P.; SILVA, F.M. **Revista Eletrônica TCERS**, 2015. Disponível em: <<http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce/article/view/14>> Porto Alegre, Nº 2 V. 1. p. 01-16. jul. 2015. Acesso em: 27 Out. 2017.

ROCHA, G.B. **Qual é o ganho na gestão por competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira**. Ribeirão Preto. 2015.

SCHMIDT, J.R.S; PIMENTEL, P.R.L. Avaliação por competência: pós-posse por aprovação em concurso público. **Revista Eletrônica TCERS**, 2015. Disponível em: <<http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce/article/view/18>> Porto Alegre, Nº 2 V. 1 p. 17-40. jul. 2015. Acesso em: 27 Out. 2017.

SCHKIMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, M. J. *et al.* **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**. vol. 2, n. 1, Jan./Jun 2013.

SOUZA, J.L. **Gestão por competências e administração estratégica em uma empresa pública**. Florianópolis. 2005.

TRIBUNAL DE CONTAS RS. **Planejamento Estratégico**, 2014. Disponível em: <[http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/qualidade/planejamento\\_estrategico](http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/qualidade/planejamento_estrategico)> dezembro, 2014. Acesso em: 30 Out. 2017

TRIBUNAL DE CONTAS RS. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação**, 2014. Disponível em: <<http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/qualidade/pdti>> dezembro, 2014. Acesso em 31 Out, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

### **Instrumento de Pesquisa: Roteiro de Entrevista – TCE**

Perguntas para entrevistada 1 – Supervisora de RH:

- 1 – De maneira geral, na sua visão quais são os maiores desafios e dificuldades que existem na gestão de pessoas no serviço público?
- 2 – Quais são as dificuldades mais encontradas na gestão de pessoas no TCE?
- 3 – Qual dificuldade você elenca como mais difícil de superar?
- 4 – Na sua vivência no TCE, qual foi o principal problema que você encontrou na gestão de pessoas?
- 5 – Cite desafios que considera relevantes na gestão de pessoas.
- 6- De que maneira a gestão estratégica de pessoas serviu de solução para a gestão de pessoas?
- 7 – Como se começou a pensar em gestão estratégica de pessoas na instituição?
- 8 – Como funciona o recrutamento e seleção no TCE?
- 9 – Como se dá a alocação de servidores no TCE?
- 10 – Existem outros fatores envolvidos na alocação de servidores, como a demanda da instituição e cargos políticos. Comente sobre isso. Pode ser considerado uma dificuldade?
- 11 – Como funciona o Perfil funcional no TCE?
- 12 – Como funciona o PROADES?
- 13 – Como funciona a Mentoria?
- 14 – Como funciona o PAR?
- 15 – Fale um pouco sobre o Integra RH.
- 16 - O Tribunal adota a Pesquisa de Clima Organizacional como uma ferramenta estratégica para a Gestão de Pessoas? Em caso positivo, como se dá a Pesquisa de Clima Organizacional? Como é aplicada, periodicidade, divulgação dos resultados, utilização dos resultados.
- 17 – Existe algum programa que não foi citado, que você considera importante na gestão estratégica de pessoas no TCE? Qual?
- 18 – Fale um pouco sobre a AGCI e o processo de certificações e a relação, se houver, com o processo de gestão estratégica pessoas.
- 19 – Quais problemas foram possíveis de serem resolvidos na gestão de pessoas com a gestão estratégica?

Perguntas para entrevistado 2 – Gestor de RH:

- 1 – De maneira geral, na sua visão quais são os maiores desafios e dificuldades que existem na gestão de pessoas no serviço público?
- 2 – Quais são as dificuldades mais encontradas na gestão de pessoas no TCE?
- 3 – Qual dificuldade você elenca como mais difícil de superar?
- 4 – Na sua vivência no TCE, qual foi o principal problema que você encontrou na gestão de pessoas?
- 5 – Cite desafios que considera relevantes na gestão de pessoas.
- 6- De que maneira a gestão estratégica de pessoas serviu de solução para a gestão de pessoas?
- 7 – Como se começou a pensar em gestão estratégica de pessoas na instituição?
- 8 – Como funciona o recrutamento e seleção no TCE?
- 9 – Como se dá a alocação de servidores no TCE?
- 10 – Existem outros fatores envolvidos na alocação de servidores, como a demanda da instituição e cargos políticos. Comente sobre isso. Pode ser considerado uma dificuldade?
- 11 – Como funciona o Perfil funcional no TCE?
- 12 – Como funciona o PROADES?
- 13 – Como funciona a Mentoria?
- 14 – Como funciona o PAR?
- 15 – Fale um pouco sobre o Integra RH.
- 16 - O Tribunal adota a Pesquisa de Clima Organizacional como uma ferramenta estratégica para a Gestão de Pessoas? Em caso positivo, como se dá a Pesquisa de Clima Organizacional? Como é aplicada, periodicidade, divulgação dos resultados, utilização dos resultados.
- 17 – Existe algum programa que não foi citado, que você considera importante na gestão estratégica de pessoas no TCE? Qual?
- 18 – Fale um pouco sobre a AGCI e o processo de certificações.
- 19 – Quais problemas foram possíveis de serem resolvidos na gestão de pessoas com a gestão estratégica?
- 20 – Como funciona o Setor de Desenvolvimento de Políticas de RH?



Perguntas para entrevistada 3 – Psicóloga:

- 1 – Qual a importância da psicologia na gestão estratégica de pessoas no TCE?
- 2 – Como funciona o recrutamento e seleção no TCE?
- 3 – Como se dá a alocação de servidores no TCE?
- 4 – Existem outros fatores envolvidos na alocação de servidores, como a demanda da instituição e cargos políticos. Comente sobre isso. Pode ser considerado uma dificuldade?
- 5 – Qual a principal dificuldade que você enxerga na gestão estratégica de pessoas no TCE?
- 6 – Quais problemas foram possíveis de serem resolvidos na gestão de pessoas com a gestão estratégica?
- 7 – Quais são os motivos da pesquisa de Clima Organizacional darem como resultado um percentual geralmente alto nas suas pesquisas?
- 8 – Como funciona a identificação do Perfil do Servidor/Funcional? Que abrange habilidades, atitudes e conhecimento.
- 9 – Como funciona o Setor de Desenvolvimento de Políticas de RH?

Perguntas para entrevistada 4 - Capacitadora:

- 1 – De maneira geral, na sua visão quais são os maiores desafios e dificuldades que existem na gestão de pessoas no serviço público?
- 2 - Quais são as dificuldades mais encontradas na gestão de pessoas no TCE?
- 3 – Qual dificuldade você elenca como mais difícil de superar?
- 4 – Na sua vivência no TCE, qual foi o principal problema que você encontrou na gestão de pessoas?
- 5 – Cite desafios que considera relevantes na gestão de pessoas.
- 6- De que maneira a gestão estratégica de pessoas serviu de solução para a gestão de pessoas?
- 7 – Como se começou a pensar em gestão estratégica de pessoas na instituição?
- 8 - Você entende que a capacitação dos servidores é parte integrante da gestão estratégica de pessoas no TCE?

9 – Como se dá o processo de capacitações (treinamento e desenvolvimento) no TCE?

10 – Como funciona o CFI?

11 – Quais problemas foram possíveis de serem resolvidos na gestão de pessoas com a gestão estratégica?